

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

SISEMISE BRÄNDINGU PRAKTIKAD
TANTSUKLUBIS DANCEACT
Magistritöö

Teele Palts
Juhendaja: Age Rosenberg, MA

Tartu
2013

Sisukord

SISSEJUHATUS	3
1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD	5
1.1 PÕHIMÕISTED	5
1.2 SISEMINE BRÄNDIMINE	6
1.2.1 ERINEVAD VÕIMALUSED SISEMISE BRÄNDI LOOMISEKS JA TUGEVDAMISEKS	9
1.2.2 TANTSUSTUUDIO LIIKMED KUI ETTEVÕTTE SISEBRÄNDINGU SUBJEKTID	13
1.3 PRAKTIKATEOORIAD	14
2. UURIMISKÜSIMUSED	19
3. MEETOD	20
3.1 SEMISTRUKTUREERITUD SÜVAINTERVJU	20
3.1.1 INTERVJUUDE VALIM	21
3.2 VAATLUS	23
3.2.1 VAATLUSTE VALIM	24
3.3 DISKURSUSANALÜÜS	24
3.3.1 DISKURSUSANALÜÜSI VALIM	26
3.4 KODULEHE VISUAALI- JA KONTENTANALÜÜS	26
4. TANTSUKLUBI DANCEACT	28
5. TULEMUSED	30
5.1 MILLISED ON DANCEACTIS TOIMIVAD PRAKTIKAD, MIS AITAVAD KUJUNDADA ORGANISATSIOONI SISEBRÄNDI?	30
5.1.1 PRAKTIKAKOMPLEKSIDE PROTSEDUURID	31
5.1.2 PRAKTIKAKOMPLEKSIDE PÕHJENDUSED	44
5.2 MILLISED ON DANCEACTIS KEHTIVAD ALUSVÄÄRTUSED, MILLEL KOGU TEGEVUS PÕHINEB?	50
5.2.1 STUUDIO KUI KODU KOHTLEMINE KUI KLUBI ALUSVÄÄRTUS	51
5.2.2 PROFESSIONAALSUS KUI KLUBI ALUSVÄÄRTUS	52
5.2.3 TREENINGUTE KVALITEET JA ÕPILASTE ARENG KUI ALUSVÄÄRTUSED	53
5.2.4 HOOLIVUS JA PERSONAALNE LÄHENEMINE KUI ALUSVÄÄRTUSED	54
5.2.5 ÜHTEKUULUVUS JA EMOTSIOONIDE EDASIANDMINE KUI ALUSVÄÄRTUSED	55
6. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	57
6.1 ETTEPANEKUD EDASISTEKS UURINGUTEKS	63
KOKKUVÕTE	64
SUMMARY	65
KASUTATUD KIRJANDUS	66
LISAD	70
LISA 1. VAATLUSPLAAN	70
LISA 2. INTERVJU KAVAD	71
LISA 3. INTERVJUUDE HORISONTAALANALÜÜSI KOKKUVÕTE	77
LISA 4. VAATLUSTE KOKKUVÕTE	88
LISA 5. ANALÜÜSITUD SISEKIRJAD	93

Sissejuhatus

Käesoleva magistritöö ajendiks oli minu 2010. aasta kevadel kaitstud bakalaureusetöö teemal “Tantsuklubi kuvand ja treeningmotiivid tantsijate seas”, milles uurisin tantsustuudio DanceAct kuvandit ning selle seotust klubiliikmete treeningmotiividega. Bakalaureusetööst selgus, et klubi tegutsemisaastate jooksul ei ole konkreetselt kuvandi kujundamise teguritele, võimalustele ning vahenditele üldse mõeldud; pigem on lootma jäänud tehtud töö professionaalsusele.

Võib väita, et DanceActis on saavutatud ihaldusväärne olukord, kus töötajad on kõrgelt motiveeritud ning kannavad ja edastavad organisatsiooni väärtused ilma sunnita tantsijate ehk klientideni. Ka isiklikust aastatepikkusest kokkupuutest klubiga nii tantsija kui treenerina tundub, et ettevõttest on suudetud luua tugev bränd, mille elemendid – väärtused, kultuur – on jõudnud juhtkonnast töötajateni ning nende kaudu edasi ka tantsijateni. Magistritöös uuringi tantsuklubi sisemist brändi ja seda loovaid praktikaid ning strateegiaid. Kuigi bakalaureusetööst selgus, et klubi turundustöö on “lünklik” ning sisebrändimist välisest teadlikult ei eristata, arvasin, et DanceActi sisebränd on tugev ja selge, kuid see on tekkinud justkui pool-juhuslikult. Siiski lähtusin uurimust läbi viies eeldusest, et sellel juhtumisel on mingid seaduspärasused ja mustrid, mille kaardistamine võiks anda vastuse, kuidas ja miks taolise ideaalolukorrani jõutud on. Valisin praktikateooriad empiirilise materjali mõtestamiseks, kuna lootsin, et need aitavad leida sotsiaalsed mustrid, mis seda näiliselt iseenesest kujunevat sisebrändi loovad.

On oluline rõhutada, et autor ei väida, et turunduse planeerimine ja teadlik elluviimine on kultuuri valdkonnas tegutsevas organisatsioonis tingimata vajalik. Pigem on töö eesmärgiks selgitada, kuivõrd üldse lähtutakse DanceActi igapäevategevustes turunduslikust ja brändikesksest mõtteviisist ning mil määral on hea tulemuseni jõutud läbi igapäevaselt tehtud professionaalse töö. Uurin mitmeid meetodeid kombineerides, milline on ettevõtte sisebränd ja millised on need tegutsemispraktikad, mis brändi loovad. Üritan teada saada, millised on väärtused, millel kogu töö tantsuklubis põhineb ning kuidas nii juhtkonna liikmed, treenerid kui tantsijad väärtuseid ning erinevate praktikate elemente tajuvad.

Töö põhineb peamiselt nii 2009., 2010. kui 2013. aastal läbiviidud intervjuudele DanceActi juhtkonna, treenerite ja tantsijate seas ning 2013. aastal korraldatud treeningtundide vaatlustele. Kasutatud on ka sisekirjade diskursusanalüüsi meetodit ning kodulehe analüüsi. Vaatlused ning intervjuud viidi läbi DanceActi Tallinna klubis, seega ei hõlma uuring kogu organisatsiooni.

Empiiriliselt kogutud materjalile lähenesin praktika- ning sisemise brändingu teooriate põhiselt.

Esimeses peatükis annan ülevaate töös kasutatavatest põhimõistetest. Seejärel kirjeldan mitmete autorite käsitlusi normatiivsest sisebrändingu teooriatest ning erinevaid lähenemisi praktikateooriatele. Teises peatükis on sõnastatud töö aluseks olnud uurimisküsimused, kolmandas tutvustan kasutatud meetodeid ning valimit. Siis kirjeldan lühidalt uurimuse aluseks olnud organisatsiooni, tantsuklubi DanceActi. Tulemused esitan viiendas peatükis vastavalt uurimisküsimustele; töö viimases osas annan ülevaate uurimuse peamistest järeldustest.

Tänan oma juhendajat Age Rosenbergi põhjaliku ning pideva tagasiside eest kogu tööprotsessi vältel ning Margit Kellerit kasulike nõuannete eest.

1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Selles peatükis annan esialgu ülevaate töös käsitletavatest põhimõistetest – praktika, bränd ja brändimine, sisebränd ja sisebrändimine. Seejärel esitan sisebrändimise teoreetilise tausta, andes ülevaate erinevate teoreetikute arvamustest selle kohta, mida iga organisatsioon tugeva sisebrändi kujundamiseks tegema peaks. Siis põhjendan, miks lähenen lisaks DanceActi töötajatele ka tantsijatele kui sisebrändingu tegevuste subjektidele. Viimases alapeatükis kirjutan praktikateooriate erinevatest käsitlustest ning vaatlen sisebrändimist just praktikateooriatest lähtuvalt.

1.1 Põhimõisted

Praktika - Reckwitz (2002: 249-250) järgi on praktika rutiinne käitumine, mis koosneb mitmetest omavahel seotud elementidest (nende seas kehalised ja vaimsed tegevused, asjad ja nende kasutamine, oskusteave, teadusteadmised, emotsioonide ja motiveeriva teadmise seisundid); praktika on rutiinne viis, kus leiab aset kehade liigutamine, objektide käsitlemine, subjektide kohtlemine, asjade kirjeldamine ning maailma mõistmine.

Bränd – bränd ei ole lihtsalt toode iseenesest, pakend või brändi nimi, vaid toote reklaam ja üldine teadvustamine, mille läbi luuakse tarbijate silmis väärtust (Kapferer 1998: 189; Keller 1999: 44). Brändi väärtuseks on ettevõtte ja kliendi suhe, logo vaid tähistab seda suhet (The Brand Manual 2013). Kapferer (1998: 10) kirjutab: „Toode on see, mida ettevõtte toodab, bränd on see, mida tarbija ostab”. Kelleri (1998) järgi on klassikaline brändi definitsioon järgmine – „bränd on vaimsete assotsiatsioonide kogum, mis lisab tootele või teenusele tarbija poolt tajutud väärtuse”. Bränd esindab endast lubadusi, mida võime oodata antud organisatsiooni toodetest ning teenustest (Pringle 2001). Töötajatel on tähtis käituda kaubamärgi vaimus – seetõttu ongi oluline ettevõttesisene bränding, mis loob organisatsiooni brändi selle enda töötajate seas.

Bränding või brändimine – osa vaimsete struktuuride loomisest, mis aitab tarbijatel organiseerida oma teadmised teenuste ja toodete kohta nii, et see lihtsustab otsuste tegemist ning lisab väärtust brändi omanikule (Keller 2008: 10). Brändimine on brändi kui funktsionaalse ja sümbolilise terviku strateegiline loomine, hoidmine ja juhtimine. Brändimine vajab pikaajalist korporatiivsete kõrgtasemeliste ressursside ja oskuste kasutamist (Kapferer 2004). Brändingu eesmärk on tugevdada brändi ja selle sihtrühma vahelist sidet, mis aitaks kaasa lojaalsuse tekkele ja seeläbi stabiilse brändi maine tekkimisele (Kapferer 2004: 28). *The Brand Manual*’i kodulehel (2013)

kirjutatakse, et bränding aitab sõnastada, miks ja kuidas toodet või teenust ostetakse; bränding on konkurentsieelise sõnastamine ja võimendamine.

Sisebränding – siseturunduse keskne tegevus. See on tegevuste kogum, mille eesmärk on ettevõtte kultuuri ja brändi omaduste vaimne ja emotsionaalne omaksvõtt töötajate poolt (Thomson et al 1999). Punjaisri ja Wilsoni (2011) sõnul on sisebränding erinevate koolitustaktikate ning sisekommunikatsiooni protsesside kasutamine, et brändi väärtused jõuaksid kõikide töötajateni. Ühe definitsiooni järgi on sisebrändimine protseduuride kompleks, mis toetab ja julgustab töötajaid täitma klientidele tehtud lubadusi ning kindlustama brändi usaldusväärsust (McLavery et al 2007). Seega on sisebrändimise tegevustel sarnased eesmärgid, mis brändingul, kuid klientide asemel on sihtrühmaks organisatsiooni töötajad. Ettevõtte **sisebrändi** võib seega pidada “assotsatsioonide kogumiks”, mis määrab, kuidas töötajad brändi tajuvad.

1.2 Sisemine brändimine

Selles peatükis annan ülevaate erinevate autorite käsitlest sisebrändimisest ja sisebrändist. Need on normatiivsed lähenemised, mis annavad soovitusi tugeva sisebrändi kujundamiseks ning toovad esile konkreetsete tegurid, mis sisebrändi mõjutada võivad.

Schultz (2004) väidab, et turundustegevused, mis keskenduvad lõpptarbija asemel hoopis töötajate nõudmistele ja vajadustele, on see, mis ettevõttele edu toob. Sisemine turundus püüdleb selle poole, et luua ja edendada töötajate toetust programmidele ja protsessidele, mis on vajalikud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks (Schultz 2004: 111). Sisemise brändi kujundamine keskendub aga kitsamalt brändi kontseptsiooni kohandamisele ettevõtte sees, kindlustamaks, et töötajad täidaksid ettevõtte poolt välistele klientidele antud lubadused (Foster et al 2010). Sisemine brändimine peab tagama, et töötajad elavad klientidele antud lubaduse vaimus (Devasagayam et al 2010). Mahnerti ja Torrese (2007) sõnul on sisemise brändi kujundamine sisemise turunduse üheks oluliseks osaks.

Goom'i et al (2008) sõnul on ettevõttesisene bränding multidistsiplinaarne praktika, mis on brändi edu saavutamisel otsustav tegur, kuna ühendab äristrateegia ning selle elluviimise. Ettevõtte jaoks on oluline klientidele antud brändi lubadusi täita ja neile positiivseid kogemusi pakkuda – seda peaksid efektiivse sisemise brändimise tagajärjel kõik töötajad mõistma. Sisemise brändigu peamine eesmärk on konkurentsieelise võitmine just ettevõttes töötavate inimeste kaudu (Jacobs

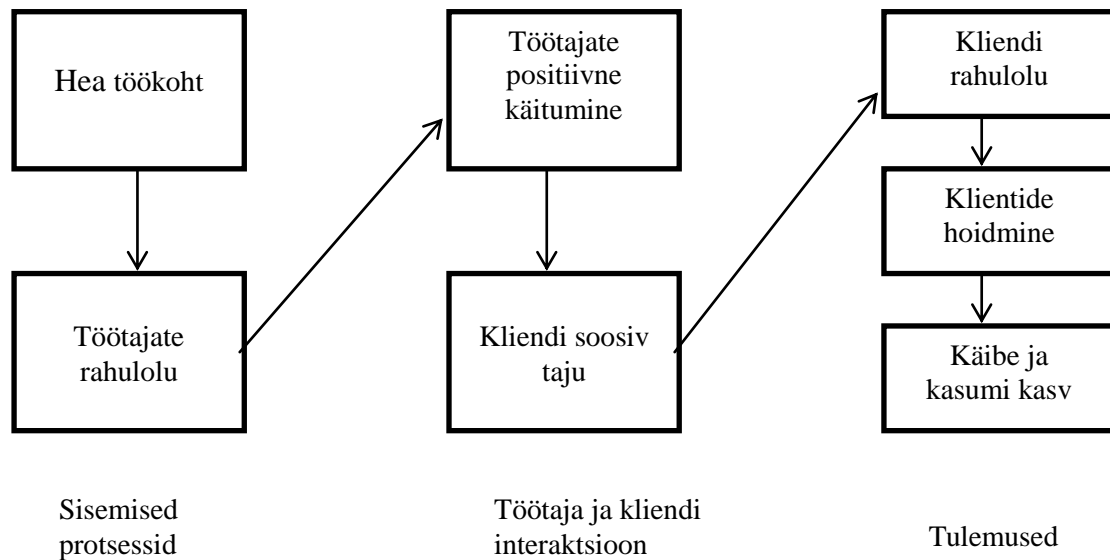
2003). Punjaisri et al (2009) ütlevad, et eduka sisemise brändingu tulemuseks on brändiga samastumine, brändi mõistmine ja brändi lojaalsus, mis kõik omakorda kujundavad selle, kuidas töötaja brändi klientidele edastab. Siin on näha, et esile tõstetakse tegevuste ning “tegijate” mitmekülgset (töötajad ning “ettevõtte”, mida võib siin ilmselt võrdsustada juhtkonnaga) – see viitab, et sisebrändi mõjutavad mitmed subjektid. Seetõttu olengi DanceActi sisebrändiga eeldatavalt seotud grupid oma uuringus neljaks jaganud (juhtkonna liikmed, treenerid, kauaaegsed ja uued klubiliikmed).

Finney & Scherrebeck-Hansen (2010) tõstavad esile mitu praktikat, mis on seotud ettevõttesisesele turule orienteeritusega – nad rõhutavad personalijuhtimise- ning sisesuhtluspraktikate olulisust. Lings'i (1999) sõnul aitab sissepoole keskendumine arendada sisekommunikatsiooni ja info liikumist ning see võimaldab omakorda välise turuga edukaid suhteid hoida. Speak'i ja Hansoni (2008) sõnul peab tugeva välise brändi tekkimiseks looma stabiilse ning selge sisemise brändi; üks ei saa pikaajaliselt ilma teiseta eksisteerida, kuna nad on omavahel tugevalt seotud. Seega võib öelda, et sisebrändimise multidistsiplinaarne praktika on tugevas seoses ka välise brändi kujundamise praktikatega. Käesolevas töös keskendun siiski vaid sisebrändile ning selle loomise praktikatele.

Mahnerti ja Torrese (2007: 55) sõnul on aga sisemise brändi kujundamise peamine eesmärk ühitada ettevõtteväline ja sisemine bränd ning stimuleerida töötajaid ettevõtte brändi edule kaasa aitama. Erinevate autorite kohaselt peab ettevõtte sisene bränd toetama väljapoole ehk klientidele tehtud lubadusi (Tavassoli 2008, Punjaisri & Wilson 2011, Punjaisri et al 2009). See on eriti oluline teenindussektoris tegutsevate ettevõtete jaoks, kuna müüdav on mittemateriaalne (Judson et al 2006). Siin tõusebki esile just klientidega kokku puutuvate töötajate roll, kuna nemad on brändi sise-elu ning välise keskkonna vahelülid (King & Grace 2005). Ka DanceActi võib pidada teenindavaks ettevõtteks, mille kliendid on tantsijad. Töötajad, kes tantsijatega peamiselt kokku puutuvad, on ilmselt treenerid. Seega on töös oluline uurida just treenerite igapäevaseid rutiinseid tegevusi, mis tantsijatega suhtlemise kaudu sisebrändile mõju suudavad avaldada.

Punjaisri ja Wilson (2007) ütlevad, et teenindusettevõtted on töötajate ning just nende erinevate isiksuste, kogemuste ja arusaamade tõttu haavatavad. Seega tõuseb esile töötajate oluline roll ettevõtte välise brändi loomisel - teenindavatel töötajatel on suur mõju sellele, kuidas kliendid kogu organisatsiooni tajuvad. Brändi usaldusväärsuse hoidmiseks peab nende käitumine olema ühtne, järjekindel ning kooskõlas brändi identiteediga (Judson et al 2006). Davies et al (2003) sõnul on tugev sisebränd teenindussektoris tegutsevas organisatsioonis otseses seoses ettevõtte käibe ja

kasumi kasvuga (vt Joonis 1). Siin ilmneb aga just juhtide ning kogu juhtimispraktika keskne roll töötajate käitumise mõjutamisel – juhid on need, kes saavad luua “hea töökohta”, mis on Davies et al (2003) mõjuahela algusesse paigutatud.



Joonis 1. Sisebrändi mõjuahel teenindussektoris (Davies et al 2003)

Judson et al (2006) sõnul peavad brändi välistele sihtrühmadele tehtud lubadused ühtima sellega, mis organisatsiooni sees tegelikult toimub. Punjaisri et al (2008) väidavadki, et see, kuidas organisatsioonis töötajate eest hoolitsetakse, määrab ära selle, kuidas töötajad klientidesse suhtuvad. Sisemine bränding peab sisaldama tegevusi, mis tagavad, et töötajad käituvad brändile omastele väärtustele ning klientide ootustele vastavalt (Punjaisri & Wilson 2011). Judson et al (2006) sõnul peaksid töötajad olema justkui organisatsiooni elavad reklaamid.

Sisemise brändingu teooriates käsitletakse organisatsiooni töötajaid kui ettevõtte sisemisi kliente (nt Faust & Bethge 2003). Rõhutatakse, et on oluline, et töötajad oleksid kursis ettevõtte eesmärkide, väärtuste ning identiteediga. Samas aga ei piisa lihtsalt sellest, et töötajad on eelpool nimetatud organisatsiooni elementidest vaid teadlikud – nad peavad need heaks kiitma ning omaks võtma. Selle jaoks on Tavassoli (2008) sõnul oluline missiooni ja väärtuste pidev propageerimine just igapäevase töö ja tegevuste kaudu. Ka siin ilmneb sisebrändingu multidistsiplinaarsus ning see, et sisebrändi võivad mõjutada erinevad praktikad, kuna “igapäevase töö” alla kuulub kindlasti mitmeid omavahel seoses olevaid tegevusi. Vaid igapäevaste tegevuste kaudu suudetakse tagada, et

töötajas tekib organisatsiooniga emotsionaalne side, mis omakorda toob kaasa lojaalsuse. Ka Speak'i ja Hansoni (2008) kohaselt on sisemise brändingu peamiseks sihiks luua entusiastlikke ning pühendunud töötajaid, kellele läheb korda, kuidas ettevõtte väärtused ja kompetentsid klientidele mõjuvad. Pühendunud töötajad suudavad paremini brändi lubadust täita, kuna on eeldatavalt brändiga emotsionaalselt tugevamini seotud (Thomson et al 1999). Thomson et al (1999) sõnul on sisemises brändingus oluline just brändi väärtuste kommunikatsioon – kui töötajatel on neist selge arusaam, on nad tõenäoliselt brändiga nii emotsionaalselt kui intellektuaalselt tugevalt seotud.

Sisemine bränding võimaldab teoreetikute sõnul tõsta nii töötajate motivatsiooni, lojaalsust kui produktiivsust. Papasolomou ja Vrontis'e 2006. aastal Ühendkuningriikide erinevates pankades läbi viidud uuringust selgus, et sisemise brändingu tegevused suudavad märkimisväärselt suurendada töötajate lojaalsust organisatsioonile ning soovi pikaks ajaks ettevõttesse jääda. Punjaisri ja Wilson (2011) ütlevad aga, et mida kauem on töötaja organisatsiooni liige, seda olulisemaks sisemine bränding muutub – töötaja sidet ettevõttega peab järjepidevalt tugevdama. Töötajates on oluline tekitada kuuluvustunne (Punjaisri & Wilson 2011), kuna need, kes end mingi ettevõttega seotud sotsiaalse grupiga identifitseerivad, käituvad dilemmasid tekitavates olukordades pigem organisatsiooni kui enda huvidest lähtudes. Kui neile on organisatsiooni eesmärgid ja väärtused omased, on töötajad nõus ettevõtte nimel lisapingutusi tegema (Punjaisri et al 2009). Van Knippenberg'i ja Sleebos'e (2006) väitel on organisatsiooni väärtused, normid ja huvid lausa osa inimese mina-pildist, kui end ettevõtte kaudu identifitseeritakse. Taolises ideaalses olukorras peetakse kollektiivset huvi isiklikuks huviks ning töötajad on sisemiselt motiveeritud kollektiivsesse heaolusse panustama. Vallaster ja Chernatony (2005) kasutavad brändi väärtused täielikult (ja sisemiselt) omaks võtnud töötajate kohta väljendit "brändi saadikud" (*brand ambassadors*), kelle loomiseks on vajalikud nii töötaja professionaalsed oskused kui ka juhtidepoolne pidev toetus.

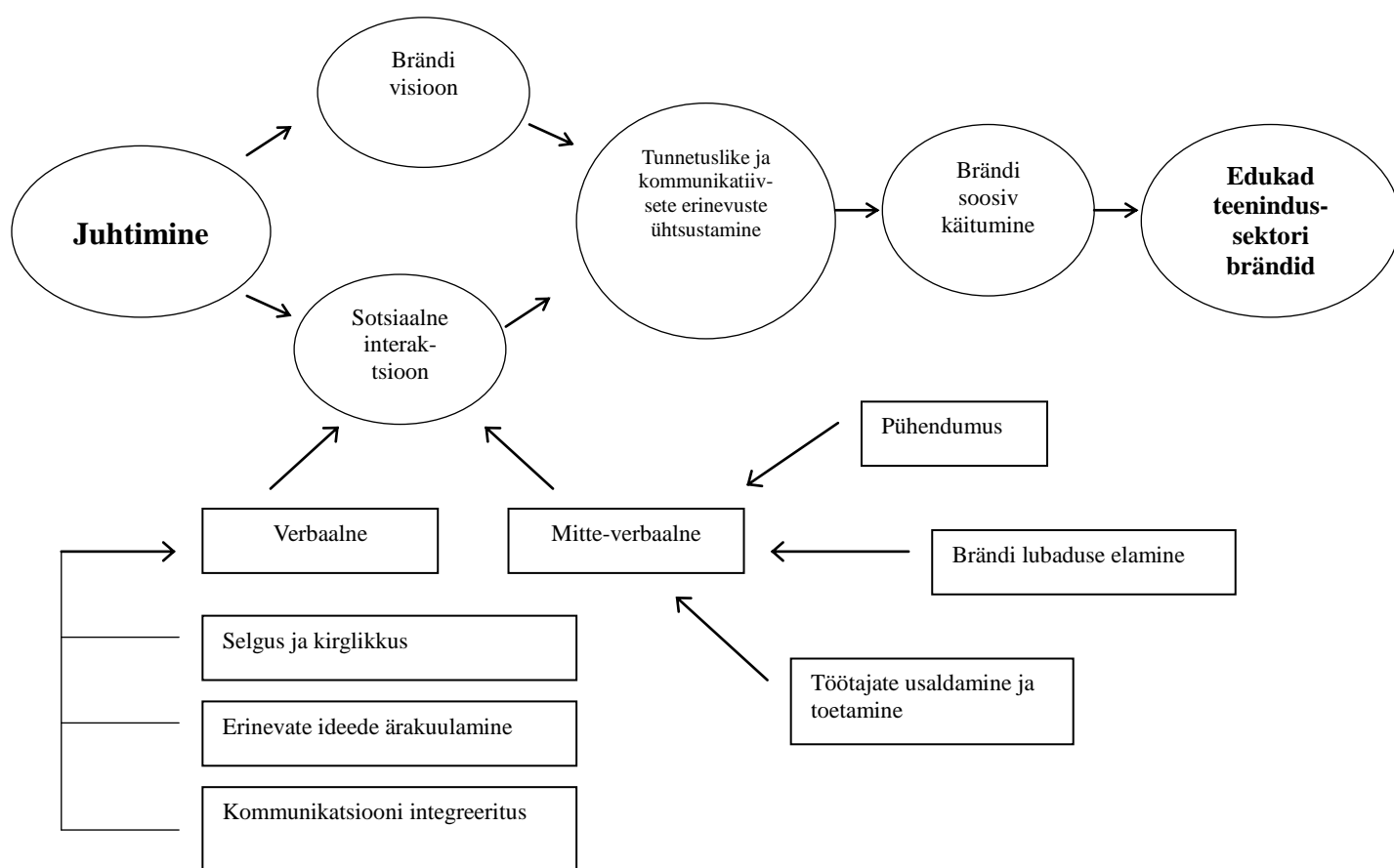
1.2.1 Erinevad võimalused sisemise brändi loomiseks ja tugevdamiseks

Selles peatükis toon esile erinevate autorite pakutud konkreetsed tegevused ettevõtte sisebrändi loomiseks ning arendamiseks. Siin tõuseb esile juhtide keskne roll ning see, et kõik soovitud toimivad organisatsioonis ülalt-alla. Teoreetikute poolt soovitatud tegevuste kõrvutamine empiiriaga annab eeldatavasti aimu sellest, kuivõrd DanceActis teadlikult brändikesksest ning turunduslikust mõtteviisist lähtutakse.

Vallaster ja Chernatony (2005) rõhutavadki sisebrändi kujundamisel juhtkonna keskset rolli. Nende

sõnul on juhid need, kelle tegutsemisest ja isiklikust käitumisest lähtuvalt töötajad oma enda käitumist brändi väärtustele vastavaks kohandavad. Jooniselt 2 võib näha, et juhtide puhul on oluline selge brändi visiooni olemasolu – kindel peab olema selles, mis on brändi väärtused ning eesmärk ja kuidas nähakse ettevõtte tulevikku. Samuti peavad juhid kaasa aitama organisatsioonisisesele kommunikatsioonile. Vallaster ja Chernatony jagavad kommunikatsiooni või suhtluse (inglise keeles *interaction*) kaheks: verbaalseks ja mitteverbaalseks. Verbaalse suhtluse all on oluline selge ja “kirglik” (inglise keeles *passionate*) ideede esitus, erinevate arvamuste ja ideede ära kuulamine, kommunikatsioonile integreeritud ja mitmekülgse lähenemise kasutamine. Kõnekamad on aga mitteverbaalse kommunikatsiooni aspektid: juhtide pühendumus ettevõttele (mis peaks selgelt tajutav olema kõikidele töötajatele), brändi “elamine” (tõeliselt ja siiralt brändi väärtuste hindamine) ning töötajate usaldamine ja toetamine. Kõik need suurendavad töötajate usaldust ja austust juhtide vastu ning tekitavad lojaalsust brändi suhtes.

Sisebrändi kujundamine



Joonis 2. Juhikeskne sisebrändimine (Vallaster & Chernatony 2005)

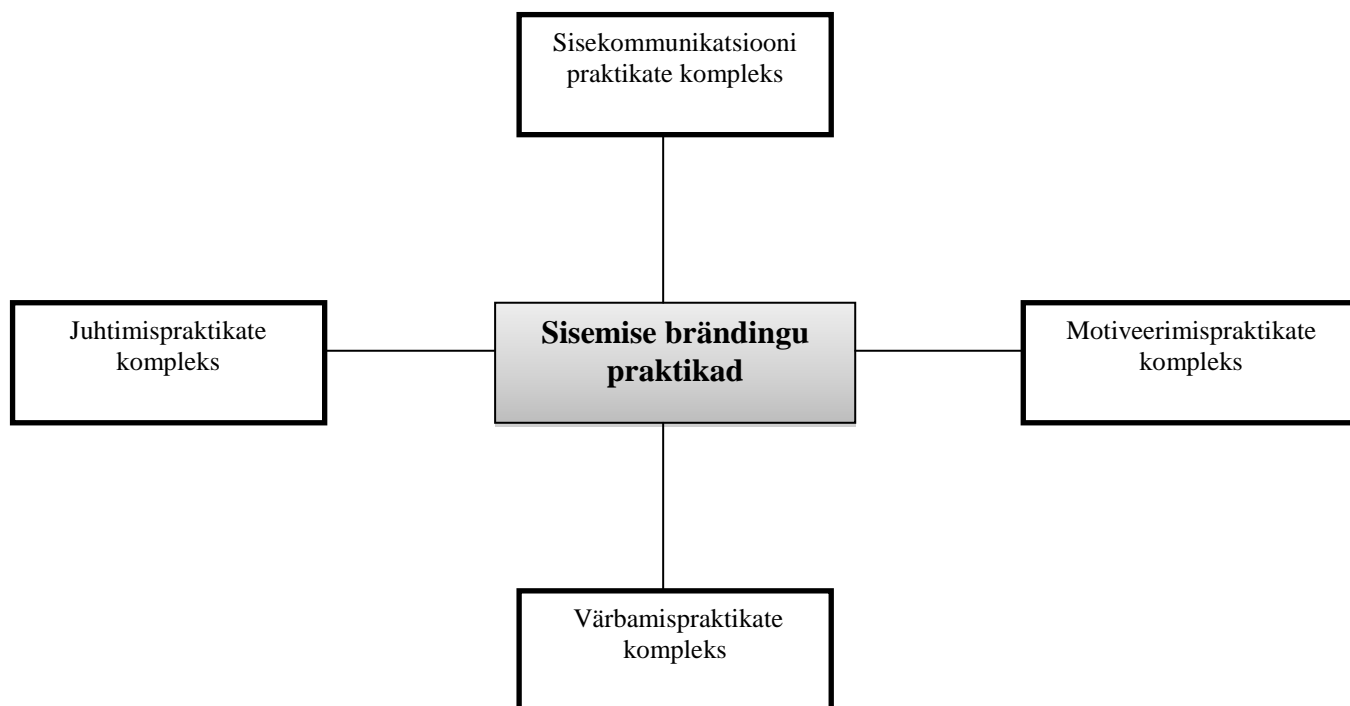
Vallasteri ja Chernatony (2005) sõnul on tugevate brändide aluseks entusiastlikud juhid, kes usuvad kirglikult vaid vähestesse kindlatesse väärtustesse. Sisekommunikatsiooni võib pidada eraldiseisvaks praktikaks, kuid samuti on sellel tähtis roll juhtimispraktikas; brändi “elamisele” saab tõestust juhtide igapäevasest käitumisest, mis ei kuulu alati juhtimispraktika tegevuste alla. Seega tõuseb esile mitme erineva, kuid omavahel seotud praktika roll sisebrändi kujunemisel, mida DanceActi puhul oluline uurida oleks.

McLavery, McQuillan, & Oddie (2007) jagavad sisebrändingu tegevused kuueks: sisekommunikatsioon, koolitused, juhtimispraktika, tasustamis- ja tunnistamissüsteemid, värbamispraktikad ning jätkusuutlikkuse faktorid (ehk kuidas sisebrändi tugevana hoida). Ka Punjaisri et al (2009) rõhutavad jällegi sisekommunikatsiooni olulisust - ühe sisemist brändi tugevdava tegevusena soovitatakse juhtkonnal töötajatele pidevalt just läbi igapäevase töö brändile unikaalseid väärtusi rõhutada. Töötajatele peab olema selge, mille poolest teistest brändidest eristutakse – see suudab Punjaisri et al (2009) sõnul tekitada kuuluvus- ning uhkustunnet ja seeläbi emotsionaalset seotust ja lojaalsust. Punjaisri et al (2008) väidavad, et sisekommunikatsiooni kaudu saab töötajates pühendumust tekitada ja hoida. Thornhilli, Lewise ja Saundersi (1996) ühe Briti ülikooli töötajate seas läbiviidud uuringust selgus, et avatud, selgel, veenval, interaktiivsel ja ühtlasel sisekommunikatsioonil oli märkimisväärne positiivne mõju töötajate suhtumisele ja pühendumusele. Samas aga ütlevad Judson et al (2006), et sisekommunikatsioon ei saa olla ainus sisemise brändingu vahend – kommunikatsiooni peavad toetama muud töötajaid motiveerivad tegevused, millest kõik ei kuulu juhtimispraktika alla (näiteks suhted kaastöötajatega).

Nii kommunikatsiooni kui muude tegevuse kaudu on oluline töötajatele selgeks teha, millist käitumist neilt klientidega suheldes oodatakse. King'i ja Grace'i (2005) hinnangul peab brändi olemus ettevõttesiseselt nii selge olema, et selle kaudu suudetakse töötajate käitumisviise suunata. Samas peab arvestama, et brändingu tegevuste mõjud võivad töötajates märkimisväärselt erineda. Seetõttu peaks Punjaisri ja Wilsoni (2011) sõnul tähelepanu pöörama ka töökeskkonnale – siin on olulised suhted kaastöötajate ja juhtidega, tajutav autonoomsus ning rahulolu motivatsiooni- ning tasustamissüsteemiga. Kõik nimetatud aspektid, mida võib pidada osaks erinevatest praktikatest, võivad erinevate sisemise brändingu tegevuste mõju oluliselt kahandada või suurendada.

Mitmed autorid käsitlevad ühe sisemise brändingu osana ka töötajate värbamist – Tavassoli (2008) sõnul peaks palkama õige suhtumisega inimesi, kelles nähakse soodumust “brändi elada” – see tähendab täielikult bränd ning selle väärtused ja identiteet omaks võtta. Siingi tõuseb esile nii juhtide kui töötajate oluline roll sisebrändi kujunemisel. Ka Punjaisri ja Wilson (2007) nimetavad

kollektiivi moodustamist ühe sisebrändingu tegevusena. Nende hinnangul tuleks organisatsiooni liikmeks värvata inimesi pigem nende väärtuste kui vaid erialaste oskuste põhjal. Pärast palkamist on aga oluline Punjaisri ja Wilsoni (2007) sõnul pidev motiveerimine: pakkuda töötajatele piisavalt enesetäiendamise ja –arendamise võimalusi ning tööd vastavalt tehtud pingutustele tasustada. Vallaster ja Chernatony (2005) soovivad ühe motiveerimisvahendina julgustada töötajaid arendama isiklikke eesmärke, mis ühtivad brändi olemuse ja visiooniga.



Joonis 3. Olulisemad praktikate kompleksid sisebrändi kujunemisel (autori koostatud, lähtudes erinevate teoreetikute ideedest)

Joonis 3 võtab ülevaatlilikult kokku erinevate teoreetikute soovitusel tugeva sisebrändi kujundamiseks. Nagu selgus, on sisebrändi kujunemisel olulised erinevad tegevuste ehk praktikate kogumid, mida nimetasin praktikate kompleksideks. Jooniselt on jällegi näha, et teoreetikud peavad sisebrändi kujunemisel keskseks teguriks juhtkonna tööd. Sisekommunikatsiooni praktikate kompleksi kuuluvad näiteks brändi väärtuste kommunikatsiooni praktika ning ka kollegidevahelise suhtluse praktikad, motiveerimispraktikate kompleksi aga tasustamispraktikad, enesetäiendamisvõimaluste pakkumise praktikad. Juhtimispraktikate kompleksi osaks on töökeskkonna kujundamise praktikad, kus oluline roll on ruumilis-materiaalsel keskkonnal, brändi jätkusuutlikkuse tagamise praktikad ning brändi “elamise” praktikad.

1.2.2 Tantsustuudio liikmed kui ettevõtte sisebrändingu subjektid

Nagu juba mainitud, käsitletakse sisemise brändingu teoorias töötajaid kui organisatsiooni sisemisi kliente. Erinevad autorid räägivad just teenindussektoris tegutsevatest ettevõtetest, kuna mittemateriaalse kauba müümine sõltub paljuski klientidega kokkupuutuvatest töötajatest. Ühe eripärase organisatsiooni tüübina on teemakohases kirjanduses välja toodud aga näiteks haridusasutused, millega on siinkirjutaja hinnangul selles töös käsitletaval tantsustuudiol palju ühist.

Rex Whisman (2009) kirjutab, et ülikoolid on hakanud mõistma turunduse tähtsust uute üliõpilaste värbamiseks, kuid traditsioonilised turundusstrateegiad ilma organisatsioonisisese toetuseta autori sõnul ei toimi. Whisman (2009) väidab, et tavapärased lahendused ülikoolide brändide kujundamiseks on tihti lühiajalise mõjuga ning seetõttu on oluline just sisemisele brändingule keskenduda. Ülikoolide sisesteks sihtrühmadeks aga ei saa pidada vaid näiteks õppejõude ja administratiivtöötajaid, oluline roll on ka üliõpilastel. Maguire et al (2001) on samuti kirjutanud haridusasutuse brändimisest – nad rõhutavad, et õpilased on ettevõtte jaoks justkui “siseturg”, millel välisturu mõjutamisel oluline roll. Whitman (2008) ütleb, et brändingu protsessi peab kaasama kogu organisatsiooni, mille suureks osaks koolide kontekstis ongi õpilased. Sisebrändingu tegevuste raames keskendutakse väärtustele, mis peaksid kogu organisatsiooni (ehk nii õpilasi, administratiivtöötajaid kui õppejõude) ühendama. Jevonsi (2006) sõnul vähendab üliõpilaste väärtuste, suhtumiste ja eesmärkide ühtimine ülikooli omadega lausa kooli lõpetamata jätmise riski. Seega võib arvata, et koolides tekib eduka sisebrändingu tulemusel üliõpilaste seas lojaalsus, pühendumus ning emotsionaalne side organisatsiooniga.

Konkreetsesse ülikooli astumine ning sinna jäämine on vabatahtlik – siin võib paralleeli tuua tantsustuudio DanceActiga. Ülikooli, nagu ka tantsustuudio, on (Eestis) mitmeid, nende seast huvi korral valiku tegemine on iga isiku personaalne otsus. Ühtepidi on nii üliõpilased kui tantsustuudio liikmed organisatsiooni kliendid, kellele teenust pakutakse. Teisalt aga on üliõpilaste ja tantsustuudio liikmete seotus vastavalt ülikooli või siis tantsustuudioga tugevam kui potentsiaalsetel (tulevastel) üliõpilastel või tantsijatel. Organisatsiooniga puututakse kokku mitte ühekordselt, vaid pikema perioodi jooksul, millest tulenevalt võivad organisatsiooni väärtused nii üliõpilastele kui tantsijatele üle kanduda. Teenuse kvaliteediga rahul olemine ning edukas sisemine bränding tekitavad eeldatavasti olukorra, kus nii üliõpilased kui tantsuklubi liikmed saavad sarnaselt töötajatele organisatsiooni “elavaks reklaamiks” (Judson et al 2006). Berry ja Neeli (2003) väidavad, et suust-suhu reklaam ning lojaalsus on tugeva brändi tekkimisel mõjuvõimsamad, kui

tavapärane reklaam. Ka 2010. aasta bakalaureusetööst selgus, et suust-suhu reklaamil on DanceActi edus oluline roll. Tantsijate positsiooni tõttu on just treeneritel suur roll klubi sisebrändi kujunemisel, kuna treenerid on need, kellega tantsijad peamiselt kokku puutuvad. Sisebrändi omaksvõtt on tähtis saavutada nii treenerites kui tantsijates. See saab toimida läbi juhtkonna liikmete töö, mis puudutab igapäevaselt nii treenereid kui tantsijaid, ning treenerite igapäevaste tegevuste, mis ongi suures mahus just pigem tantsijatele suunatud. Praktikateooriate põhjal ongi sisebrändimine sotsiaalne tegevus (Reckwitz 2002), kuna see toimub erinevates asukohtades (DanceActi puhul näiteks kontoris, trennisaalis, stuudio muudes ruumides) ja erinevatel ajahetkedel ning viiakse läbi erinevate kehade või mõistuste poolt (ehk nii treenerite, juhtkonna liikmete kui tantsijate poolt). Halkieri ja Jensen (2011) sõnul tulebki praktikateooriatest lähtudes hüljata üksikute indiviidide privilegeeritud positsioon praktika kujundamisel – seega, kuigi sisebrändi loovad tegevused on juhtide kesksed, võib arvata, et seda mõjutavad ka treenerid ning tantsijad.

Seetõttu käsitlen käesolevas töös tantsustuudio liikmeid töötajatele sarnaselt kui organisatsiooni sisekliente, kellele sisebrändingu tegevused suunatud on ning kes sisebrändi endas kannavad.

1.3 Praktikateooriad

Normatiivsed sisebrändinguteooriad annavad soovitusi, kuidas juhikeskselt sisebrändi kujundada, ning rõhutavad selles just igapäevatöö olulisust. Järventie-Thesleff et al (2011) väidavad aga, brändingu teoorias ei rõhutata piisavalt töötajate olulisust, nad on jäetud vaid strateegiliste plaanide täitjate rolli. Eelpool sisebrändingu peatükis toodud mudelites ei pöörata nende sõnul samuti piisavalt tähelepanu organisatorsetele ja sotsiaalsetele protsessidele, mille hulka kuuluvad näiteks implitsiitsed normid ja rutiinid või tegevusvaldkonna tavad, mis võivad kõik brändi kujunemist mõjutada.

Järventie-Thesleffi et al (2011) hinnangul ei kujune bränd vaid juhtide tahtest lähtudes, vaid seda mõjutavad arvukad erinevad tegevused, mida viivad läbi organisatsiooni kõikide tasandite töötajad. Uuringutes peaks nende sõnul seega pigem keskenduma konkreetsetele tegevustele, protsessidele ja rutiinsetele praktikatele, mille kaudu kogu organisatsioonis brändikujundusstrateegiaid ellu viiakse – rutiine esile tõstes ilneb siingi, nagu normatiivsetes sisebrändingu teooriates, just igapäevase töö olulisus. Autorite hinnangul tuleks brändi kujundamist vaadelda ja analüüsida kui tegevuste kompleksi, mida juhivad organisatsioonis juurdunud praktikate struktuurid. Oluline on mõista, et brändi justkui “tehakse” igapäevaste rutiinsete tegevuste kaudu ning neid tegevusi valitsevadki praktikad – ilmneb praktikate keskne roll organisatsiooni igapäevases sotsiaalses reaalsuses, mida

rõhutasid ka Golsorkhi et al (2010). Oma töös lähtungi sellest ideest - praktikateooria keskne lähenemine sisebrändimisele aitab loodetavasti kaardistada DanceActis rutiinselt toimivad tegevusmustrid ehk organisatsiooni praktikad ja praktikate kompleksid, mida viivad läbi nii juhtkonna liikmed, treenerid kui tantsijad ning mis seeläbi sisebrändi kujundavad.

Praktikateooriad käsitlevad sotsiaalse analüüsi põhiühikuna mitte indiviidi ega struktuuri, vaid praktikat (Hargreaves 2011). Halkieri ja Jensen (2011) sõnul tuleb praktikateooriatest lähtudes hüljata üksikute indiviidide privilegeeritud positsioon praktika kujundamisel; Schatzki (1996: 13) sõnul tulenevad nii sotsiaalne kord kui inimese isikupära just praktikatest. Praktikatekeskse lähenemise fookuses ei ole Hargreaves'i (2011) sõnul indiviidi hoiakud, käitumised ja valikud, vaid hoopiski see, kuidas praktikad kujunevad, kuidas neid taastoodetakse, hoitakse, stabiliseeritakse ja lõpetatakse, ning ka see, kuidas praktikad praktiseerijaid "värbavad". Praktikateooriad võimaldavad analüüsida korraga mitmeid üksteisega seotud ning tihti lahutamatuid protsesse.

Praktika on Reckwitz (2002: 250) sõnul sotsiaalne, kuna ta on käitumise „tüüp“ ja arusaamine, mis toimub erinevates asukohtades ja erinevatel ajahetkedel ning viiakse läbi erinevate kehade või mõistuste poolt. Võib eeldada, et DanceActi sisebrändimise praktika on mõjutatud kaheliikmelise juhtkonna ideedest, kuid kuna klubiliikmeid on üle-Eestiliselt umbes 1800, siis sõltub brändi olemus palju rohkemast, kui kahe juhi soovist. Gram-Hansseni (2011) sõnul on praktikad ütleliste ja tegemiste kooskõlastatud ühikud, mida hoiavad koos erinevad elemendid ja need samad elemendid ongi põhjuseks, miks praktikad on ajas ja ruumis kollektiivselt jagatavad. Järventie-Thesleff et al (2011) sõnul ei ole seega ettevõtte sisene bränd midagi, mis organisatsioonil on, vaid midagi, mida organisatsioonis pidevalt tehakse just erinevate praktika kandjate poolt.

Erinevate autorite käsitlustes on praktikat moodustavad ja koos hoidvad elemendid mingil määral erinevad, kuid Gram-Hansseni (2011) väitel võib neist sisulisi sarnasusi leida. Näiteks Shove ja Pantzari (2005) mudelis on elemente kolm: tähendused, oskused ja asjad, Warde (2005) mudelis aga neli: arusaamad, protseduurid, seotus (*engagements*) ja tarbimisobjektid. Arusaamad on praktilised tõlgendused sellest, mida ja kuidas teha, protseduurid on juhendid, põhimõtted ja reeglid, kuidas teha. Seotus on emotsionaalne ja normatiivne orienteeritus sellele, mida ja kuidas teha (Halkier & Jensen 2011). Shove et al (2012) sõnul on praktika elemendid oma olemuselt dünaamilised ja üksteist vastastikku kujundavad, kuid see vastastikune mõju on ebaühtlane. Praktikad tekivad, muutuvad ja kaovad, kui elementide vahelised seosed tekivad, püsivad või katkevad (Shove et al 2012). Kui praktikad on suhteliselt ebastabiilsed ning pidevas muutuses, siis praktikate elemendid on Shove et al (2012) sõnul stabiilsed ning ajas püsivad.

Indiviid on praktika kandja ning justkui erinevate praktikate ristumiskoht (Warde 2005). Igapäevaselt puutuvad inimesed kokku mitmete erinevate praktikatega ja neil on praktikas „karjäärid” (Hargreaves 2011). Shove et al (2012) väidavad, et indiviidid paiknevad praktika sees, tehes rutiinselt asju, mis taastoodavad nende jaoks „normaalset“ eluviisi. Praktika sooritamisel kombineerivad praktika kandjad aktiivselt elemente, millest praktika koosneb, ning sellel samal hetkel taastoodavad praktikaid ning nende elemente (Shove et al 2012). Brändi pideva „tegemise” tõttu tõuseb esile organisatsiooni rutiinse töö olulisus - igapäevaste tegevuste kordumise tõttu toodetakse käitumismustreid, mida ajaga kas kinnitatakse või muudetakse. Seega taastoodetakse praktikat või viiakse praktikas läbi muutuseid.

Eelpool nimetatud praktikate elemendid ning nende kombinatsioonid on iga inimese puhul erinevad - seetõttu võibki Warde (2005) sõnul praktikate sees märgata erisusi. Gram-Hanssen (2011) ütleb, et praktikasiseselt võib erinevatel praktika kogukondadel olla ka erinevad huvid. Shove et al (2012) väidavad, et ühel kindlal hetkel koosneb praktika erineva oskuslikkuse taseme ning pühendumusega sooritustest, mida teostavad ja taastoodavad nii algajad kui pikema „karjääriga” indiviidid. DanceActi kontekstis võib siin esile tuua juhtkonna, treenerite ning kauaaegsete ja uute klubiliikmete erinevad huvid, samas ka kogemused, teadmised ja harjumused. Juhtkonna poolt hinnatud väärtused võivad olla erinevad neist, mida treenerid oluliseks peavad ning oma tantsijatele edastavad. Ning jällegi, kuna treenereid ning tantsijaid on palju, võivad erinevused oskustes, arusaamades ja tõlgendustes olla märkimisväärsed. Osapoolte erinevate kompetentside, käitumismustrite ja suhtumiste tõttu võivad Järventie-Thesleffi et al (2011) sõnul brändi kujundamise strateegilised tegevused paljudele töötajatele hoopiski kaugeks ja arusaamatuks jääda. Seetõttu ongi oluline mõista organisatsioonis mikrotasandil toimivaid sotsiaalseid praktikaid, mis juhivad ja vahel ka piiravad igapäevaseid tegevusi, mille kaudu brändi ettevõtte erinevatel tasanditel ellu viiakse. Neid praktikaid ei mõjuta otseselt konkreetsete indiviidide soovid ja kavatsused, kuna, nagu juba eelpool mainitud, praktikad on sotsiaalsed ja kollektiivselt jagatavad ning üksikisiku kavatsustest ja huvidest ülemad. Seepärast võib arvata, et lisaks juhtkonna tegevusele on DanceActi sisebrändi kujunemisel roll ka tantsijatel ja treeneritel.

Reckwitz (2002) sõnul on praktikad sidusad ja järjepidevad eesmärgistatud tegevuste mustrid, mida viiakse vaimsete ja kehaliste toimingute kaudu läbi organisatsiooni erinevatel tasanditel ning mida juhivad kindlad kollektiivsed teadmised, põhjendused ja arusaamade struktuurid, mis on indiviidide ülesed. Tegevuste läbiviijad ei ole keskkonnast isoleeritud, vaid toimetavad lähtudes sotsiaalselt defineeritud reeglitest ja normidest (Golsorkhi et al 2010). Järventie-Thesleffi et al (2011) sõnul on need kollektiivselt jagatud koodid organisatsiooni liikmetele juhisteks otsuste langetamisel – nende

põhjal hinnatakse, mis on konkreetsetes olukorras normaalne, arusaadav, kohane ja soovitatav käitumine. Seetõttu väidavadki autorid, et erineva taseme töötajad lähtuvad oma igapäevaseid ülesandeid täites sotsiaalsetest praktikatest ja neile praktikatele omastest kollektiivselt jagatud arusaamadest. Seega aitab praktikatekeskne lähenemine sisebrändimisele mõista viise, kuidas konkreetsetes situatsioonides ehk organisatsiooni mikrotasandil sisebrändi kujundatakse. Reckwitz (2002) hinnangul kohanevad praktika kandjad erinevate olukordadega, improviseerivad ja eksperimenteerivad, õpivad tehtud vigadest ning teiste innovatsioonist ning kopeerivad mujal nähtud lahendusi. Üks inimene kannab mitmeid praktikaid, mille elemendid võivad omakorda kuuluda mitmesse teise praktikasse. Seetõttu saab muutus ühes praktikas tuua kaasa pöördteise. Reckwitz (2002) ütleb, et praktikad on dünaamilised ning seepärast pidevas muutuses. Praktikad ühinevad, stabiliseeruvad ja viimaks lõppevad, kui lingid nende osade vahel katkevad (Pantzar & Shove 2006, Hargreaves 2011 kaudu).

Lähtudes käesoleva töö autori 2010. aastal kaitstud bakalaureusetööst ning isiklikust aastatepikkusest kokkupuutest analüüsitava tantsuklubiga, oli töö kirjutamise lähtekohaks see, et kõik sisebrändingu tegevused ei ole DanceActis teadlikult esile kutsutud ja läbi viidud. Eeldasin bakalaureusetöö tulemuste ning Järventie-Thesleff et al (2011) väidete põhjal, et ka näiteks rutiinsetes treeningutes toimuv võib olla oluliseks osaks sisebrändi kujunemisest, kuid seda ei peeta osaks strateegilisest brändi kujundamisest. Just seetõttu ongi praktikateooriate keskne lähenemine sisebrändimisele õigustatud – sisebrändimine DanceActis ei ole eeldatavasti üks konkreetset määratletav praktika, vaid praktikate kogum, mille elemendid üksteist mõjutavad. Tulenevalt eelpool nimetatud autorite käsitlestest praktikaid kooshoidvatest elementidest ja nende tõlgendustest ning lähtudes kogutud empiirilisest materjalist leidsin, et käesoleva töö jaoks on kõige asjakohasemad elemendid:

- protseduurid (ehk mida ja kuidas tehakse),
- põhjendused (miks praktika raames midagi tehakse?),
- asjad.

Kohandasin erinevate teoreetikute poolt pakutud praktikate mudeleid vastavalt käesoleva töö eesmärgile. Kuna Warde (2005: 135) tõi esile, et Schatzki ja Reckwitzi lähenemine praktikateooriatele on empiiriliseks analüüsiks sobimatu, lähtusingi Warde käsitlesest. Määrasin kolmeks põhiliseks praktika elementiks protseduurid, põhjendused ning asjad. Protseduurid tähistavad analüüsis intsituutsionaalseid teadmisi ja eksplitsiitseid reegleid – ehk mida ja kuidas praktikate raames tehakse. Warde (2005) „arusaamade” ja „seotuse” (*engagement*) liitsin kokku

„põhjenduste” kategooriaks. Põhjendustena käsitlen seda, miks praktikaga seoses mingeid tegevusi tehakse. Kuna minu töös põhineb analüüs paljuski just tekstil ning põhjendusi antaksegi retrospektiivselt millestki rääkides (intervjuudes), siis tunduski selle kategooria loomine õigustatud. Põhjenduste alla käivad nii tunnetuslikud kui ratsionaalsed seletused erinevate tegevuste kohta. Warde (2005) kasutas küll mõistet „tarbimisobjektid”, kuid minu töös saab kolmandaks elementide kategooriaks „asjad”, mis tähistavad laiemalt ruumilis-materiaalset keskkonda. Selle dimensiooni olulisust rõhutasid ka Golsorkhi et al (2010) väites, et kõik tegevused on tihedalt seotud või vahendatud materiaalsete ressursside poolt. Võib arvata, et DanceActi puhul on olulised nii keskkond, kus treeningud toimuvad, ehk stuudio ruumid, ning ka materiaalsed esemed, mida turundusliku eesmärgiga toodetakse või muul moel klubiga seostatakse.

2. Uurimisküsimused

Bakalaureusetöö tulemusel võib öelda, et ettevõtte juhtide soovitud brändi-imago ja identiteet kattuvad sellega, kuidas nii treenerid kui tantsijad ehk kliendid klubi tajuvad. Treenerid täidavad professionaalsete ja kvaliteetsete trennide andmisega brändi lubadust. 2010. aastal kaitstud töö põhjal võib väita, et treenerite ja juhtkonna igapäevase töö kaudu on loodud klubist vägagi positiivne kuvand, kuid tunnistati, et lähenemine tantsustuudio imago kujundamisele nii tantsijate seas kui avalikkuses on olnud „lünklik ja puudulik”; see ei ole alati olnud strateegiline ja detailideni paika pandud.

Käesoleva töö eesmärk on tantsuklubi sisemise brändingu ja selleks kasutatavate strateegiate uurimise kaudu leida vastus küsimusele kuidas on praeguse ideaalolukorrani jõutud. Loodan selgitada, milline on ettevõtte sisebränd ja millised on need tegutsemispraktikad, mis seda kujundada aitavad.

Tõstatatud probleemide lahendamiseks sõnastasin kaks laiemat uurimisküsimust, mida täpsustasin alaküsimustega.

1. Millised on DanceActis toimivad praktikad, mis aitavad kujundada organisatsiooni sisebrändi?

- Mida ja kuidas igapäevaselt klubis tehakse?
 - Miks tehakse?
 - Millised on materiaalsed asjad, mis on tegevustega seotud?
- Kuidas tajuvad neid praktikaid juhtkonna liikmed, treenerid ning tantsijad?

2. Millised on DanceActis kehtivad alusväärtused, millel kogu tegevus põhineb?

- Kuidas tajuvad neid väärtuseid juhtkonna liikmed, treenerid ning tantsijad?

3. Meetod

Käesolev töö on üks juhtumiuuring (*case study*), mille detailseks analüüsiks rakendasin erinevaid meetodeid. Bergi (2004) sõnul on juhtumiuuring küll kontekstipõhine, kuid võimaldab süsteemse empiirilise materjali kogumisega saada piisavalt informatsiooni organisatsioonist ning selle toimimisest. Finney ja Scherrebeck-Hanseni (2010) sõnul loovad juhtumiuuringud konkreetseid ning praktilisi teadmisi. Käesolevas töös kasutasin järgmisi meetodeid:

- semistruktureeritud süvaintervjuud (11 intervjuud + 3 bakalaureusetöö intervjuu teisene analüüs),
- vaatlus (4 vaatlust),
- diskursusanalüüs (4 teksti)
- kodulehe visuaali- ja kontentanalüüs.

3.1 Semistruktureeritud süvaintervjuu

Lähtudes teemakohasest kirjandusest ning varasematest empiirilistest uuringutest, sai üheks valitud meetodiks semistruktureeritud süvaintervjuu. Enne intervjuude läbiviimist koostasintervjuu kavade (erinevad kavade lähtuvad intervjuueeritava positsioonist – kas juhtkonna liige, treener, kauaaegne või uus klubiliige), mis said intervjuusid läbiviies pigem tugipunktiks – nendest jäigalt kinni hoidmine ei olnud minu eesmärk. Pärast esimesi intervjuusid kohandasintervjuu kavade vähesel määral. Intervjuu käigus küsimused muutusid, tekkisid lisaküsimused ja mõnel juhul andis intervjuueeritav üheaegselt vastuse mitmele küsimusele. Süvaintervjuu on paindlik meetod ning võimaldas minul kui uurijal vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida intervjuu käiku näiteks küsimuste järjekorda muutes.

Semistruktureeritud intervjuu eelis mitteformaalse, vestluse tüüpi intervjuu ees on, et see võimaldab analüüsis erinevaid intervjuusid paremini võrrelda. Pärast intervjuude transkribeerimist, teksti kodeerimist ja kodeerimissüsteemi loomist rakendasin horisontaalset ehk *cross-case* analüüsimeetodit – vaatlusin selle käigus praktikateooriatest lähtuvalt (DanceActis toimivate praktikate elementide põhiselt) kõikide intervjuueeritavate arvamust samade teemade kohta, üritades leida uurimisküsimustele vastavaid märksõnu. Märksõnadest lähtuvalt määrasin DanceActis toimivad praktikad, mis on sisebrändinguga seotud. Pärast seda jaotasin intervjuude tsitaadid lähtuvalt määratletud praktikatest ning nende elementidest. See jaotus saigi aluseks viimasele analüüsietapile, mis võimaldas sisebrändingu kohta järeldusi teha. Tabel märksõnade ja tsitaatidega

asub lisas.

Meetodi kriitikana on eelkõige välja toodud kvalitatiivsete uuringute mingil määral kaheldava usaldusväärsuse – kategooriate moodustamine ning transkribeeringute tõlgendamine sõltub suuresti uurijast (Laherand 2008). Kritiseeritud on ka seda, et analüüs on suhteliselt aeganõudev ning semistruktureerituse tõttu pole intervjuud üks-ühele võrreldavad (Laherand 2008). Kõikides intervjuudes korduvate märksõnade määramine aitas juhtkonna liikmete, treenerite ja tantsijate ideid kindlastest teemadest siiski kõrvutada. Samas aga ei suutnud intervjuud anda töös täielikku ülevaadet kõikide organisatsiooni töötajate ja klientide arvamustest ning hoiakutest, kuna intervjuueeritavate hulk jäi suhteliselt väikseks.

Ettevõttesisest brändingut ning turundust on semistruktureeritud intervjuude abil uuritud mitmete teadustööde raames – nii Finney ja Scherrebeck-Hansen'i (2010) ühe Kanada ülikooli sidusgruppide, Hankinioni (2000) Ühendkuningriikide heategevusorganisatsioonide, Punjaisri ja Wilsoni (2007) Tais asuvate hotellide teenindajate ja juhatajate, Kelemen'i ja Papasolomou-Doukakis'e (2004) Ühendkuningriikide pankade tipp- ja kesktaseme juhtide ja töötajate, Vallaster'i ja de Chenatony (2005) Saksamaa ning Austria rahvusvaheliselt toimivate ettevõtete töötajaid kaasanud uuringus. Kõikides neis töödes on ühine see, et uuritav organisatsioon tegutseb teenindussektoris. Pärast nende teadustööde käigu ning tulemuste tutvumist võib öelda, et semistruktureeritud intervjuu kasutamine oli minu uuringu kontekstis põhjendatud.

3.1.1 Intervjuude valim

Uurimuse objektiks on tantsuklubi DanceAct, kus töötab kokku 28 inimest; treeningutest võtab üle Eestiliselt osa ligi 1800 tantsijat. Intervjueerisin nii tantsuklubi liikmeid (eristades kauaaegseid ja uusi klubiliikmeid), treenereid kui kahte ainsat juhtkonna liiget. Kokku viisin läbi 11 intervjuud, ühes neist intervjueerisin kahte klubiliiget korraga. Neile lisaks tegin teisese analüüsi bakalaureusetöö raames läbi viidud kolmele intervjuule (ühe juhtkonna liikme ning kahe treeneriga). Bakalaureusetöö jaoks intervjueeritud juhtkonna liige (J3) on ka üks kahest magistratöö raames intervjueeritud juhtkonna liikmest (J2).

Tabel 1. Intervjueeritud klubiliikmete tunnused

Intervjueeritava tunnus	Positsioon DA-s	Liikmeks olemise periood	Intervjuu toimumise aeg	Intervjuu kestvus
J1	Juhtkonna liige	Alates 2000	02.2013	50 min
J2	Juhtkonna liige	Alates 2001	02.2013	75 min
J3	Juhtkonna liige (=J2)	Alates 2001	11.2009	90 min
Tr 1	Treener	Alates 2003	02.2013	20 min
Tr 2	Treener	Alates 2003	02.2013	25 min
Tr 3	Treener	Alates 2006	02.2013	25 min
Tr 4	Treener	Alates 2003	03.2010	65 min
Tr 5	Treener	Alates 2003	03.2010	50 min
T1	Kauaaegne tantsija	Alates 2004	02.2013	15 min
T2	Kauaaegne tantsija	Alates 2002	02.2013	15 min
T3	Kauaaegne tantsija	Alates 2003	02.2013	16 min
U1	Uus klubiliige	Alates 2013	01.2013	15 min
U2	Uus klubiliige	Alates 2013	02.2013	15 min
U3	Uus klubiliige	Alates 2013	02.2013	14 min
U4	Uus klubiliige	Alates 2013	02.2013	14 min

Intervjueeritavad tantsuklubi liikmed määrasin juhuvalimi moodustamise põhimõttel – üritasin ühendust saada erinevate tantsustiili (ning seeläbi erinevate treeneritega kokkupuutuvate) harrastajatega. Kolm intervjueeritud tantsijatest olid kauaaegsed klubiliikmed (DanceActis käinud 9-11 aastat), neli intervjueeritud tantsijat liitusid DanceActiga 2013. aasta alguses. Intervjueeritavate treenerite valimi koostamisel kasutasin DanceActi kodulehel olevat tunniplaani, mille järgi määrasin suurima koormusega (st treeningute arvuga nädalas ja õpetavate rühmade arvuga) treenerid, kes eeldatavasti suhtlevad igapäevaselt rohkemate klubiliikmetega kui väiksema koormusega treenerid. Intervjueeritavatega sain kontakti kas e-maili teel või isiklikult pärast või enne trenni nende poole pöördudes. Nii uute kui kauaaegsete klubiliikmete kohta sain informatsiooni kas treenerite või juhtkonna käest ning sellest lähtudes pöördusin tantsijate poole kas sotsiaalvõrgustikus Facebook või näost-näku nendega tantsustuudio ruumides kohtudes.

Juhtkonna liikmeid ning treenereid tunneb käesoleva töö autor isiklikult. Kauaaegsete tantsijatega on siinkirjutajal olnud ka enne uurimuse läbi viimist isiklikke kontakte, kuid tunduvalt vähemal määral kui juhtkonna liikmete ja treeneritega. Uusi klubiliikmeid autor enne intervjuude läbiviimist ei tundnud.

3.2 Vaatlus

Teise meetodina uuringus kasutasin vaatlust – käisin neljas erineva stiili ja erineva treeneri läbi viidud treeningus. Kuna uuringu tulemuste analüüsis otsustasin lähtuda praktikateooriatest, leidsin pärast teemakohase kirjandusega tutvumist, et praktika kõikide aspektide kirjeldamiseks on semistruktureeritud intervjuude kombineerimine vaatluse meetodiga õigustatud. Teoreetikud (nt Angrosino 2007) väidavad, et vaatlus sobib nii iseseisvaks uurimismeetodiks kui intervjuule täienduseks ning eeskätt teatud ümbruskonna või tegevuse hindamiseks ja analüüsiks. Angrosino (2007) väidab, et vaatlus on sobilik meetod konkreetsete tegevuspaikade (nt nagu kaubanduskeskuste või koolide) uurimiseks – seega järeldasin, et vaatlus ühe uurimismeetodina suudab anda tantsustuudio praktikatest laiahaardelise ning põhjaliku ülevaate.

Minu uurimuse raames korraldatud vaatlused olid nõ „sekkuvad”, kuna uuringu subjektid ehk treeningust osavõtjad (nii tantsijad kui treenerid) olid teadlikud sellest, et nad uuringus osalevad – enne trennide algust tutvustasin ennast ja ütlesin, et viin läbi vaatlust magistritööks. Täpsemaid uurimisküsimusi ja –probleeme ma tantsijatele ei esitlenud. Enne vaatluste läbiviimist koostas vaatluskava, millest lähtudes plaanisin erinevaid treeninguid kirjeldada. Vaatluse puhul on eesmärk jälgida keskkonda, sihtrühma esindajate käitumist, mingi konkreetse tegevuse toimumist ise sellesse sekkumata – lootsin, et valitud meetod aitab väga detailselt DanceActile omast treeningupraktikat kirjeldada.

Vaatluste tulemuseks olid kirjeldavad märkmed, mida tehes üritasin olla võimalikult objektiivne, detailne ja süstemaatiline. Proovisin vältida üldistuste tegemist ning hinnangute andmist ja jäänud vaid kirjeldavale tasandile. Märkmed sisaldasid tähelepanekuid ruumide kohta ning treenerite ja tantsijate käitumisest ja tegudest, samuti sõnakasutusest. Vaatluse kui uurimismeetodi tugevusteks peetaksegi selle paindlikkust, inimekäitumise kohta kogutava informatsiooni detailsust ja kvaliteeti. Meetodi nõrkusena on esile tõstetud aga ajakulukust, uuringute kitsast ulatust ning uurija sekkumist „loomulikku olukorda” (ning seeläbi selle ebaloomulikuks/ ebatavapäraseks muutmist) (Sociology.org.uk 2013). Üritasin vaatlust läbi viies jääda küll võimalikult märkamatuks ning treeningu kulgu vähe mõjutada, kuid just nooremate tantsijate puhul täheldasin, et nad tajusid pidevalt minu kohalolekut (näiteks mind jälgides või minu käest minu arvuti kohta küsides jne).

3.2.1 Vaatluste valim

DanceActi Tallinna studios toimub tunniplaani järgi 97 treeningut nädalas. Vaadeldavate treeningute valim oli juhuslik, kriteeriumiks vaid see, et soovisin jälgida erinevaid treenereid ja tantsijaid ning erinevate tantsustiilide tunde. Võtsin algselt e-maili teel ühendust nelja treeneriga, küsimaks, kas võin trenni mõnel kindlal päeval vaatlema tulla, ning kõik neist nõustusid. Andsin vaatluste toimumisest teada ka juhtkonnale.

Tabel 2. Vaadeldud treeningud

Treeningu nimetus	Toimumisaeg ja kestvus	Toimumise koht	Treener	Tantsijate arv
Kalev/Cramo (DA esinemisrühm)	12.2012, 60 min	Tallinna DA saalis Ballhause	20ndates naine	12
Videoclip Dancing	12.2012, 60 min	Tallinna DA saalis Ballhause	20ndates naine	21
Bailatino fusion	12.2012, 60 min	Tallinna DA saalis 2	30ndates naine	22
Cheerleaders& Show	12.2012, 60 min	Tallinna DA saalis 1	20ndates naine	29

Kõiki trenne vaadeldes järgisin ühte vaatlusplaani. Tegin märkmeid ruumide ning seal leiduvate detailide kohta, treeneri riietuse, sõnakasutuse, tegevuste, tantsijatega suhtlemise kohta, tantsijate riietuse, ruumis paiknemise, treeneriga ning omavahel suhtluse, kehakeele ja nendevahelise hierarhia kohta, treeningu ülesehituse (kronoloogia) kohta ning iseenda paiknemise kohta (siin oli oluline ka see, kuivõrd märkasin, et mind märgatakse ning minu kohalolekut tajutakse).

Kuna viisin neli vaatlust läbi kahel erineval päeval, veetsin treeningute vahel aega ka saalidest väljas, riietusruumis ning koridoris, kus tantsijad treeninguteks valmistuvad või pärast trenni aega viidavad. Seetõttu sisaldab vaatluspäevik märkmeid ka nendes ruumides toimuva kohta. Seal üritasin kirja panna detaile ruumide ning ruumikasutuse kohta, tantsijate omavahelise suhtluse ning tantsijate ja treenerite vahelise suhtluse kohta, seal toimuvate tegevuste kohta.

3.3 Diskursusanalüüs

Diskursusanalüütiline lähenemine ei ole töös keskne, vaid sai pigem teisi kasutatud meetodeid toetavaks lisamaterjali kogumise lähtepunktiks. Tantsuklubi juhtkonna poolt sain loa kasutada ka mõnda nende poolt töötajatele ja tantsijatele saadetud informatiivset e-kirja, mida töös kriitilise diskursusanalüüsi põhimõtetest lähtudes käsitlesin. Sisebrändingu teoorias rõhutatakse, et oluline on

missiooni ja väärtuste pidev propageerimine igapäevase töö ja tegevuste kaudu (Tavassoli 2008), kuna vaid igapäevaste tegevuste kaudu suudetakse tagada, et töötajas tekib organisatsiooniga emotsionaalne side, mis omakorda toob kaasa lojaalsuse. See on DanceActis oluline nii tantsijate kui treenerite puhul. E-kirjad kuuluvad nii juhtkonna kui treenerite igapäevasesse rutiinsesse töösse; need on juhtkonna jaoks peamine viis nii treenerite kui tantsijatega suhtlemiseks ning seetõttu võib arvata, et kirjade saatmine on üks nendest tegevustest, mis sisebrändi kujundab.

Diskursusanalüüsi keskne küsimus on: kuidas kasutavad inimesed keelt, konstrueerimaks oma arusaamu sotsiaalsest maailmast? Kriitilise diskursusanalüütilise lähenemise eesmärk ei ole teada saada tõde sotsiaalse reaalsuse kaudu, vaid uurida viise, kuidas keelt kasutatakse erinevate reaalsuse piltide või kujutiste esitamiseks. Diskursusanalüüs võimaldab küsida: missugust funktsiooni keelekasutus täidab? Mida autor tekstiga saavutada tahab? Kas ta soovib enda positsiooni kindlustada, end kehtestada, kellelegi vastu vaielda või kedagi veenda enda õigsuses? (Kalmus 2013). Kriitiline lähenemine diskursusele kirjeldab diskursiivseid praktikaid ning samuti demonstreerib, kuidas võimusuhted ja ideoloogia diskursuseid kujundavad, millist konstrueerivat mõju need omavad sotsiaalsetele identiteetidele, sotsiaalsetele suhetele ning teadmiste ja uskumuste süsteemidele (Fairclough 1992: 12). Just võimusuhte uurimise võimaldamine on see, miks Fairclough'i meetodi kasuks otsustasin. Meetod võimaldab uurida teksti kui tervikut ja pöörata tähelepanu selle sisule ning edasi antavatele väärtustele. Analüüsis lähtungi ideest, et läbi teksti (ehk konkreetsel juhul DanceActi sisekirjade) on võimalik mõista kõneleja (ehk juhtkonna liikmete) jaoks olulisi väärtusi ning võimusuhteid.

Fairclough'i meetodit rakendades saab uurida, millist kogemuslikku, suhte-, ja väljenduslikku väärtust sisaldavad kasutatud sõnad ja grammatika. Tähelepanu pööratakse teksti struktuurile ning selle kaudu väljenduvatele tähendussuhetele. Sõnavara on oluline uurida ka hoiakute selgitamiseks, sest ideoloogiliselt olulised hinnangud peituvad valitud sõnavaras ning vaikimisi esitatud eeldustes (Fairclough 1989). Ka hoiakute ja hinnangute esitamine on aspekt, mis toetab minu püstitatud uurimiseesmärke.

Diskursusanalüütilist meetodit rakendades sõnastasin järgnevad uurimisküsimused, mis toetaksid kogu magistritöö uurimisküsimusi:

- Kuidas avalduvad e-kirjades organisatsiooni sisesed võimusuhted?
- Milliseid rolle ja positsioone osapooltele teksti kaudu konstrueeritakse?
- Kas ja kuidas avalduvad e-kirjades sisebrändingu strateegiad?
- Milliseid väärtuseid püütakse e-kirjade lugejatele edasi anda?

3.3.1 Diskursusanalüüsi valim

Kriitilise diskursusanalüüsi põhimõtetest lähtudes oli analüüsitavateks ühikuteks kolm töötajatele saadetud informatiivset e-kirja ning üks tantsijatele saadetud kiri. Valim oli juhuslik – e-kirjad, mida kasutada sain, pidid olema mulle kättesaadavad (autoril on DanceActi e-maili aadress ning kuulub üldiste infokirjade saajate nimekirja), ning seejärel pidin küsima kinnituse mõlema juhtkonna liikmelt, kes andsid loa just nende e-kirjade kasutamiseks.

Tabel 3. Analüüsitud tekstide tunnused

Tunnus	Teema	Saatmise kuupäev	Saatja	Saajad
Tekst 1	Koostöö Coca-Colaga	15.03.2013	Juhtkonna liige 1	Töötajad
Tekst 2	Lavaproovid	10.12.2012	Juhtkonna liige 2	Töötajad
Tekst 3	Suvekool	23.05.2011	Juhtkonna liige 1	Töötajad
Tekst 4	Practice Night	29.11.2011	Juhtkonna liige 2	Tantsijad

Eeldasin, et e-kirjad on üks osa sisebrändingu praktikast, kuna see on juhtkonna peamine viis tantsijatega suhtlemiseks. Samuti on see igapäevane eelistatud lahendus üle-Eestiliselt treeneritega infovahetuseks. Seega lootsin, et tekstidest võib välja lugeda võimupositsioonide konstrueerimise ning eelkõige selle, kas reaalsed tegevused vastavad intervjuudes nii juhtide, treenerite kui tantsijate väljendatud ideedele klubis toimivatele sisebrändingut kujundavatele praktikatele.

3.4 Kodulehe visuaali- ja kontentanalüüs

Sarnaselt diskursusanalüüsile, viisin toetava materjali saamiseks läbi ka DanceActi kodulehe (www.danceact.ee) ja tantsuklubi Facebooki lehe analüüsi, et selle tulemused kõrvutada nii vaatluse kui intervjuude tulemustega ning seeläbi teha järeldusi klubi identiteedi, väärtuste, kommunikatsioonistiili ning üldisemalt sisebrändingu strateegiate kohta.

Analüüsisin kodulehe sisu – missugust infot sinna postitatakse ning kellele võib see huvi pakkuda. Otsisin tekste, mis annaks ülevaate klubi identiteedist ning väärtustest. Vaatasin, missugune on nii kodulehe kui Facebooki külje keelekasutus, et teha järeldusi selle kohta, kas valitud on selge ja ühtne kommunikeerimisstiil, mida rakendatakse erinevates kanalites. Kodulehe ja Facebooki külje keelekasutuse analüüsi plaanin seetõttu kõrvutada sisekirjade diskursusanalüütilise lähenemise

tulemustega. Stiilivalik võib olla osaks teadlikust brändimisest ning oluliselt sisebrändi mõjutada.

Uurisin ka lehtede visuaalset külge, et seda Tallinna stuudio ruumide kujundusega võrrelda. Kuna visuaalne identiteet on oluline osa igast brändist, siis pidasin vajalikuks seda ka DanceActi puhul analüüsida. Üritasin kodulehe analüüsi teiste meetodite kaudu saadud tulemustega kõrvutades leida vastuse küsimusele, kas kodulehe ja stuudio visuaalne pool ühtivad ning kuivõrd on need üldse osa teadlikust brändi kujundamisest.

4. Tantsuklubi DanceAct

Tantsuklubi DanceAct on üle-eestiliselt tegutsev tantsuklubi, kuid käesolevas töös keskendutakse vaid Tallinna stuudiole. Klubi sai alguse 2000. aastal, kui hakati korraldama Bailatino treeninguid. Hetkel töötab DanceActi erinevates filiaalides kokku 28 inimest, kelle seas on 2 juhtkonna liiget (kellest üks on ka treener), 1 administratiivtöötaja ning 25 treenerit. Juhtkonna liikmete endi sõnul ei ole klubi „*selline klassikaline näide ju organisatsioonist tegelikult...*”, kuna tegutsetakse loometööstuse valdkonnas ning seetõttu „*siin on asjad natukene teistmoodi kui tavalistes organisatsioonides.*” (tsitaadid intervjueeritud juhtkonna liikmelt J1). Klubil kui organisatsioonil puudub konkreetset paika pandud struktuur, paberil sõnastatud väärtused, visioon ning strateegiad. Klubi hüüdlauseks on valitud inglisekeelne „*Emotion in motion*”, mida võiks eesti keelde tõlkida kui „Emotsioon liikumisest”.

DanceAct kui iseseisev tantsuklubi alustas 2001. aastal Tallinnas, treeningud toimusid neljas stiilis. 2003. aastal hakati Bailatino treeninguid läbi viima ka Tartus ja Pärnus. 2009. aastal laienes klubi Jürisse ja Laagrisse, 2012. aastal Viimsisse. Suurem osa tantsijatest käib treeningutes Tallinnas ning selle lähiumbruses, Tartus ning Pärnus on vaid mõned treeninggrupid. Praeguseks võtab treeningutest osa kokku umbes 1800 tantsijat; klubis õpetatakse 14 erinevat tantsustiili – Cheerleaders&Show, Bailatino, Contemporary Jazz, Latin Jazz, Broadway Jazz, MJ Style Class, Videoclip-dancing, ballett, solo dance, funkfusion, kõhutants, house dance, bollywood ning hip-hop (DanceActi kodulehekülg 2013).

Klubiliikmete hulka kuulub nii mehi kui naisi vanuses 3 kuni 70. Suurem osa treeningutes käijatest on püsiliikmed, ühekordsete treeningute võimalust (lisaks proovitreeningutele) klubi ei paku. Trennide eest tasutakse ühe treeningu või ühe, 3 või 9 kuu kaupa (mitme kuu eest makstes on ühe kuu eest makstav summa soodsam). Soodustus kehtib ka mitme tantsustiili treeningutes osalejatele. Hinnad varieeruvad vastavalt treeningute toimumiskohale.

Treeningrühmade jaotus on korraldatud kas taseme või vanuse põhiselt. Suurem osa treeninggruppidest kohtuvad 2 korda nädalas, kesktasemel ning edasijõudnutel on regulaarselt trennid 3 korda nädalas. Erinevate tantsustiilide treeningutest osavõtjatel on võimalus esineda nii korv- ja võrkpallimängudel ja muudel üritustel. Mitmed rühmad võtavad osa ka erinevatest võistlustest. Iga sügis- ja kevadhooaja lõpus korraldatakse tantsuklubi kontsert Practice Night, kus saavad esineda kõik DanceActi liikmed. Klubi organiseerib igal hooajal ka *workshop*’e, kus siinseid

erinevate stiilide tantsijaid juhendavad tuntud treenerid erinevatest riikidest.

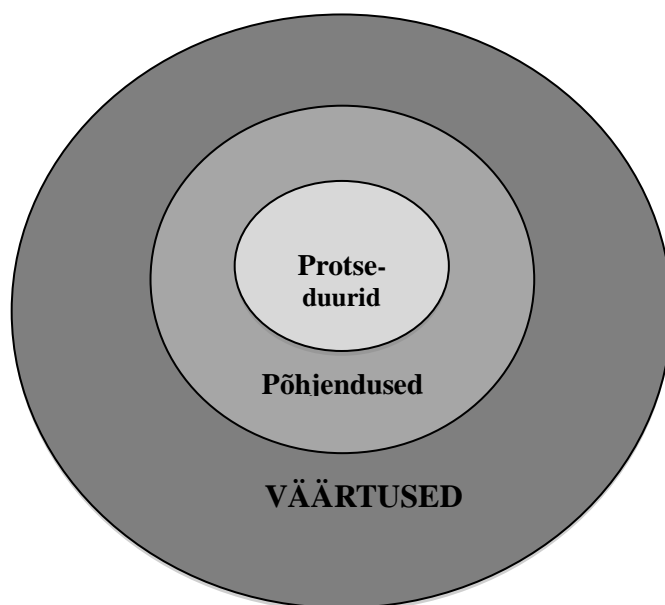
Klubi kodulehel (www.danceact.ee) on DanceActi tutvustav tekst, millest võib välja lugeda ettevõtte eesmärgid ja missiooni: „...viia läbi oma ala parimaid ja professionaalsemaid tantsutreeninguid Eestis. Stuudio üheks peamiseks missiooniks sai kaasaegse tantsu propageerimine ning rahvale lähemale toomine./.../ Uute ja huvitavate tantsustiilide rahvani viimine on olnud algusest peale DanceAct Tantsustuudio üks peamisi missioone. /.../ Meie eesmärk ja püüie on anda inimestele midagi enam kui lihtsalt hea tantsutund. Meie soov on, et DanceAct annaks võimaluse tunda rõõmu tantsust, tunda rõõmu liikumisest ja heast seltskonnast ning mis peamine, tunda rõõmu elust. *Emotion in motion!*” (DanceActi kodulehekülg 2013).

Veebis antakse ülevaade DanceActi stuudio ajaloost, sisekorraeskirjadest, küsimus-vastus vormis esitletakse stuudios kehtivaid üldiseid reegleid (näiteks vahetusjalanõude, kuumaksu tähtaja ja treeningute maksumuse kohta). Need teemad pakuvad ilmselt huvi pigem uutele potentsiaalsetele klientidele kui vanadele klubiliikmetele. Lisaks infole stuudio ja trennide kohta saab veebis vaadata pilte Tallinna stuudiost, videosid trennidest ning esinemistest. Tellida saab DanceActi logoga dresse, riidest kotte ja DVDsid DanceActi üritustest, alla saab laadida ekraanitaustu. Lehte sirvides jääb silma selle tugev visuaalne identiteet.

DanceAct'il on ka aktiivselt täienev Facebooki külg, millel on 2013. aasta aprilli seisuga ligi 6000 järgijat. Kui DA kodulehekülg pakub justkui rohkem infot uutele potentsiaalsetele klientidele, siis Facebooki külg on pigem juba DA-s käivatele tantsijatele. Seal on infot näiteks esinemiste ajagraafikute, hooaja lõpukontserdi piletite, treenerite sünnipäevade, DA esinemisrühma tegemiste ning muude Eestis toimuvate tantsuürituste kohta. DanceActi Facebooki lehel on aktiivne suhtlus tekkinud nii tantsijate-juhtkonna-treenerite kui tantsijate endi vahel. Sarnaselt veebile on ka Facebooki lehe visuaalsele poolele rõhku pandud.

5. Tulemused

Tulemused esitan vastavalt uurimisküsimustele, andes ülevaate erinevate meetodite kaudu saadud tulemustest samades peatükkides. Olulisemad mõisted selles peatükis on protseduurid, põhjendused ja väärtused. Protseduurid on konkreetset praktikad, mis DanceActi kui organisatsiooni iseloomustavad, põhjendused vastavad küsimusele “miks praktikaid läbi viiakse?” Väärtused ümbritsevad neid mõlemaid, kuna nendel põhineb kogu ettevõtte töö. „Asjade” dimensioon, mida praktikateooriaid käsitlevas teoorias töös kolmanda olulise praktika elemendina nimetasin, läbib tulemustes nii protseduuride kui põhjenduste kategooriat. Ruumilis-materiaalne keskkond on DanceActis oluline mitmes sisebrändinguga seotud protseduuris, kuid siiski mitte kõigis – seetõttu olen eraldi peatükina käsitlenud vaid protseduuride ning põhjenduste dimensiooni.



Joonis 4. Praktikad tuginevad alusväärtustele (autori koostatud)

5.1 Millised on DanceActis toimivad praktikad, mis aitavad kujundada organisatsiooni sisebrändi?

Selles peatükis esitan empiiria analüüsist imnenud protseduurid ehk mida ja kuidas DanceActis mikrotasandil erinevates praktikakompleksides tehakse. Nimetan suuremad tegevuste kogumid praktikate kompleksideks, kuna need sisaldavad endas mitmeid alampraktikaid.

DanceActis toimivad praktikate kompleksid – juhtimispraktikate, treeningpraktikate ning turunduspraktikate kompleks - määrasin lähtudes intervjuudest kõlama jäänud märksõnadest:

ühtekuuluvus, kirjalike reeglite puudumine ja sisetundest lähtumine, juhtkonna roll ja suhtlemine juhtkonnaga, järelevalve, emotsioonide müümine, eriline õhkkond, treenerite roll, treeningute kvaliteet, ruumid, kollektiiv, kindlad treeninggrupid, suhtlemine tantsijatega ja personaalne lähenemine, üle normi tegemine, stuudio kui oma kodu, õpilaste areng. Märksõnad viitasid praktikate kompleksile, kus erinevad praktikad on omavahel tugevalt seotud. Paljud märksõnadest kuuluvad mitme või kõikide praktikate alla, olles siiski ühe praktikaga selgemas seoses kui teistega.

5.1.1 Praktikakomplekside protseduurid

Juhtimispraktikate kompleksi protseduurid

Juhtimispraktikate kompleksi ning sellele omaseid tegevusi aitasid määratleda nii intervjuude kui kodulehe analüüs, vaatlused kui diskursusanalüütiline lähenemine sisekirjadele.

Juhtimispraktika kompleksi kuuluvad otseselt või kaudsemalt kõik eelpool nimetatud märksõnadest, mida võib pidada praktika erinevate elementide osadeks. Nende elementide olemasolu ning tähtsust on vähemal või rohkemal määral märganud nii juhtkonna liikmed, treenerid kui tantsijad. Juhtimispraktika protseduuride sekka arvestasin ka tegevused, mis küll igast intervjuust märksõnadena läbi ei kajanud, kuid mitme intervjuu, vaatluste ning diskursusanalüüsi põhjal võib siiski öelda, et need tegevused on omased organisatsiooni igapäevastele rutiinidele ning iseloomustavadki seeläbi DanceActi juhtimispraktikate kompleksi.

Juhtimispraktika kompleksi keskseks protseduuriks on administratiivne töö, mis on juhtkonna liikmete sõnul väga mitmekesine.

J3: *“Administratiivne on üks asi. Mis puudutab igapäevast elu – alates kuutasudega, arvetega määramisest, stuudio arendamine, turunduse pool, reklaam. Sinna alla käivad Internetis kodulehest kuni, kuni ... ürituste organiseerimine ja kõik muu, mis DanceActil on.”*

Tsitaadist võib näha seost juhtimispraktika ning turunduspraktika komplekside vahel – juhtide vastutusalas on organisatsiooni (väline) turundus, millega teadlikult ja suhteliselt reeglipäraselt tegeletakse.

Teiseks keskseks juhtimispraktika kompleksi keskseks tegevuseks on organisatsiooni kontseptsiooni loomine ning selle hoidmine ja arendamine. Seda tehakse igapäevaste rutiinsete tegevuste kaudu ning ka teadlike brändikujundamise vahenditega.

J3: *“Meil ei ole mingisuguse keskmise spordiklubi aeroobika trenn, kus astud sisse, maksad raha*

ära ja lähed ära, ei teadnud keegi sinu nime või nägu. Meil on kontseptsioon hoopis teistsugune. Iga inimesega tegeletakse palju palju rohkem, kui ette osatakse kujutada.“

Siin tõuseb esile ka DanceActi positsioneerimise praktika – kuidas end teadlikult teistele sarnastele klubidele vastandatakse.

J2: *“Et see ongi ilmselt väga suur vahe spordiklubide ja meie klubi vahel. Sest spordiklubides ju ei ole kindlaid gruppe, inimesed vahetuvad, nii treenerid kui... Lähed millal tahad. Meie süsteem on pigem teistpidi üles ehitatud. See on ainulaadne süsteem Eestis, ja see toimib.”*

End positsioneerida aitavad ka traditsioonilised üritused ja ettevõtmised, mida nimetan traditsioonide loomise ja hoidmise praktikaks, mis on osa tavapärastest, rutiinsetest ja juurdunud juhtimispraktikate kompleksist.

J1: *“No näiteks meie Practice Nighti sari, siis kuidas teeme näiteks treeneritele sünnipäeva puhul õnnitlusi, siis kuidas me hooaega alustame ja lõpetame. Meil on hästi juurdunud asjad üldiselt, mida iga aasta teeme.”*

Juhtimispraktikate kompleksi protseduurides on oluline ka juhtide brändi “elamise” praktika. Intervjuudest selgus, et juhtide isiksus aitab samuti klubi teistest eristada ning treenereid ja tantsijaid motiveerida.

Tr5: *“Eelisena võibolla ütleks ka seda, et see atmosfäär ja keskkond... ma võin täiesti 100% sulle öelda, et see on ainulaadne nii Tallinna linnas kui kogu Eestis. Just see... just see... selline hubasus, kodusus, selline arvestatavus, ja suhtumine, et käitu siin nagu kodus ja hoia oma stuudiot nii nagu kodu... No see tuleb hästi palju juhtidest ka.”*

Üheks oluliseks juhtimispraktika kompleksi protseduuriks on juhtide otsene suhtlus nii treenerite kui tantsijatega. Seda tehakse informaalset viisil, lähtudes siiski teatud väärtustest ja põhimõtetest.

J3: *“Me suhtleme e-maili teel. E-mailiga on vaata see, et sellega ei tohi üle pingutada. Siis teda hakatakse lihtsalt kustutama. Me oleme üritanud seda teha nii vähe kui võimalik ja ainult oluliste ürituste puhul.”*

Informaalse suhtlemise pooldamine avaldus ka diskursusanalüütilist meetodit rakendades – e- kirjades kasutasid juhtkonna liikmed ülekaalukalt informaaalseid ja ka võõrkeelseid väljendeid (näiteks pöördudes meeskonna poole “Ciao kallis crew!” või inglisekeelset väljendit “Don’t kill the messenger!”). Tekkinud on justkui ettevõttesisene släng, mis on omane kogu DanceActi sisesele kommunikatsioonile. Töötajate poole pöördutakse omadussõnadega “kallis” või “hea”, tantsijate poole samuti omadussõnaga “kallis”, mis viitab personaalsele, mitteformaalsele lähenemisele. Väljendid “DA rahvas” ja “DA inimesed” näitavad, kuidas ka tantsijaid mitteformaalsel viisil nimetatakse, kuid siiski töötajatest selgelt eristatava grupina käsitletakse. Nende kahe grupi eristumine tuleb esile tekstis 4 (vt lisa 5), kus kirjutatakse: *“Mul on kogu DanceAct’i team’i nimel au kutsuda Teid 18. Detsembril kell 13.30 Salme Kultuurikeskusesse, et teha koos ära üks võimas ja*

jõulukontserdile vääriline DanceAct Practice Night Christmas 2011 Showcase!” Siin on näha, et juhtkonna liige samastab end kogu tantsuklubi kollektiiviga ning kutsub tantsijaid üles kõikide töötajate nimel (mitte iseenda ega juhtkonna nimel) üritusest osa võtma. Samas loob lause mingis mõttes kindlad võimupositsioonid – kirjutaja võtab õiguse rääkida mitte ainult enda, vaid kõigi töötajate eest, väljendades sealjuures oma subjektiivset arvamust (kasutades sõnu *võimas* ja *jõulukontserdile vääriline*). Kuigi analüüsitud tekstide põhieesmärk tundub olevat nii töötajate kui tantsijate informeerimine, võib ka kasutatavatest grammatilistest vormidest märgata nende kaudu loodud võimupositsioone. Tekst 2 ja 3 sisaldavad juhiseid ja käske töötajate käitumiseks. Tekstis 2 on üks juhtkonna liikmetest kirjutanud: “*Proovides palun säilitage rahu ja õpilaste ees liigseid emotsioone palun ka taltsutada.*” Tegemist on otsese käsuga, kuigi sõnaga “palun” pehmendatakse korraldust. Kõneleja on spetsialist, kes ütleb mida ja kuidas teha. Tekstis 3 on kirjutatud: “*Palun lugegem ja viigem ennast kurssi, mis suvekoolis toimuma hakkab. Olgem enne õpilasi teemadega tuttav.:-)*” Kuigi kasutatakse jällegi sõna “palun” ja naerunägu, mis öeldut justkui pehmendaksid, on tegu siiski otsese käsuga. Käskiva kõneviisi mitmuse 1. pöörde rõhutab küll kõneleja kesksel rollil tegevuses, kuid kõneleja kutsub kuulajat siiski üles tegevust läbi viima.

Igas analüüsitud e-kirjas oli kasutatud naerunägusid (näiteks tekstis 3: “*Olgem enne õpilasi teemadega tuttav.:-)*”), läbivaid suuri tähti mingite sõnade rõhutamiseks (näiteks tekstis 1: “*See trenn on vabade kohtade olemasolul avatud ka kõigile DA’i liikmetele ning seda TASUTA!*”) ning lühendeid (CC ehk Coca-Cola, DA ehk DanceAct). See muudab teksti informaalseks ja suhtluse familiaarseks ning viitabki seeläbi suhteväärtusele, mida tekstiga edastatakse. Mitteametlikule kommunikatsioonivisile viitavad ka e-kirjade lõpulaused: tekstis 1 “*Tervitades ja parimate soovidega nädalavahetuseks*”, tekstis 2 “*Olge mõnused*”. Informaalne kommunikatsioonivis, mis oli omane kõikidele analüüsitud e-kirjadele, vastab nii kodulehe kui tantsustuudio Facebook’i külje kirjaviisile. Facebookis on näiteks postitus: “*Meile tehti täna eriti armas ja cool jõuluingutus! Nüüd saavad meie trennifännid peale treeningut stuudiosse kauemaks hängima jääda ning põnevat ja harivat EUROOPA või AASIA REISIMÄNGU mängida!:-) Aitäh, Jarno!:-)*” või “*Kalev/Cramo väsimatud kaunitarid ei puhka. Kohe-kohe hakkavad nad põletama lavalaudu populaarseimas teleshow “Eesti otsib superstaari” - check it out :-)*”. Kõikides e-mailides ja nii Facebookis kui kodulehel kasutatud sõnavara põhjal võib öelda, et valitud on kindel kommunikatsioonivis ja -stiil, mis läbib igat teksti, olenemata sellest, kes on selle autor või saaja (treenerid või tantsijad) või millises kanalis teksti edastatakse. Seega ilmneb informaalse suhtlusviisi pooldamine juhtimispraktika kompleksi kuuluvates e-kirjade saatmise praktikas, näost-näku suhtlemise praktikas, kodulehe ja Facebooki konto haldamise ja täiendamise praktikas. Need kõik on olulised osad juhtimispraktika kompleksi protseduuridest.

Kommunikatsiooni (nii e-kirjades kui näost-näku suhtlusel) informaaalsust peavad kauaaegsed klubiliikmed õigustatuks.

T3: *“Noh... esiteks see, kuidas sa kõike kommunikeerid. Et katsume hoida oma, seda kohta. Et sa ei räägi sellest... juba sellest stuudiost, et inimene on niiöelda külas ja siin on teenusepakkuja ja klient või ostja. Vaid et see, et siin on meie kodu, meie tantsukodu.”*

Informaalselt suheldakse ka treeneritega, kes hindavad juhtkonna liikmete avatust ja hoolivust.

Tr2: *“Kui on vaja midagi teha, siis on neil õigus, et juhtkond nõuab seda. Lihtsalt nad ei tee seda mingil autoritaarsel moel. Et ainult nii on ja kõik. Nad on avatud arutlusele ja küsimustele ja kui on mingid mured, siis saad alati rääkida sellest.”*

J2: *“Kuna me siin oleme nagu üks suur tore pere ja treenerid siin oma õpilased mul, siis parakult tekivad ka sõbrasuhted ka... Aga neid ei tohi kuidagi omavahel segi ajada, see piir peab olema väga selge. Ja... ainult siis asjad toimivad.”*

Kuigi kogu suhtlemine on informaalne ja ka tööajaväline, on paika pandud piirid, mida tööalases suhtluses hoidma peab. Intervjueeritava J2 tsitaadist ilmneb veel üks juhtimispraktikale omane protseduur – uusi töötajaid värvatakse enamasti endiste õpilaste seast. Informaalsus avaldub juhtimispraktika kompleksi protseduurina ka organisatsiooni struktuuris, milles ühe juhtkonna liikme sõnul puudub üleüldse hierarhia.

J3: *“Meil näiteks puudub DanceActis ka üldse selline ülemuse-alluva suhe. Sellist asja ei ole olemas. Omakeskis oleme kõik treenerid. Ja ongi kõik. Mõni lihtsalt vastutab rohkem, mõni vähem. See selline hierarhia või ... see pigem tekitab selliseid pingeid rohkem. Meile on tähtis, et see asi töötaks, et oleks efektiivne.”*

E-kirjadest võis näha, kus juhtkonna liikmed samastavad end kogu kollektiiviga ning seega ilmnes sealgi, et ranget hierarhiat organisatsioonis ei pooldata. Kuigi tunnistatakse, et tegemist ei ole “tavapärase” organisatsiooniga, on ettevõtte sujuva toimimise tagamine esiplaanile tõstetud eesmärk. Märgatakse, et “korrektne asjaajamine” loob tööandjana konkurentide ees eelise ning suudab ka töötajaid motiveerida.

J2: *“Vot kunstimaailmas toimivad asjad siis, kui mõlemad pooled on paigas, see administratiivne pool, vähe mõtlemisvõimet, ja siis see kunstiline pool. Tihti paljudes kohtades need asjad kokku ei lange. /.../ See, mis välja toodud on, et meil on korrektne asjaajamine, täpsus ja... et me oleme seda üritanud jälgida, et see nii oleks. Et noh näiteks arvete maksmised ja.. igasugused sellised asjad.”*

Juhtimispraktika kompleksis on tööpõhimõtted tegutsemisaastate jooksul välja kujunenud, kuid otsuste tegemisel “lähtutakse sisetundest”. Nimetangi selle juhtimispraktika kompleksi alampraktika sisetundest lähtumise praktikaks.

J1: *“Meil ei ole küll sellist ühtset strateegiat, mingit sellist formaalset reeglistikku, mille järgi käituma peab või pidevalt midagi teeme. Et see käib pigem nagu tunde järgi.”*

Kirjalike reeglite puudumisest hoolimata nimetati juhtimispraktika kompleksi põhimõtete oluliseks osaks siiski järelevalvet nii treenerite kui tantsijate üle. See eeldab pidevat suhtlus treeneritega ning seda, et treenerid on kursis kõikide õpilaste arenguga.

J3: *“Ja selles suhtes... on see see sama järelevalve, mis on palju tugevam, kui see välja paistab. Et... see on selline pidev suhtlemine. Me suhtleme treeneritega mailidega iga päev. Nad annavad teada üle Eesti, kes käib, kes ei ole käinud mõnda aega, miks puuduvad.”*

Üheks juhtimispraktika kompleksi protseduuriks võib nimetada töötajate motiveerimist. Seda tehakse nii regulaarselt enesetäiendamisevõimalusi kui väärikat palka pakkudes.

Tr2: *“Kindlasti.. juhtkonna poolt vastav tasu.. Et kui see oleks selline raha, millega ma ei elaks ära, oleks ma pidanud järelikult otsima rohkem võimalusi teenimiseks ja see oleks võibolla nõudnud... no vähem oleksin saanud pühenduda tööle siin stuudios.”*

Motiveerib ka juba eelpool nimetatud reeglite puudumine ja treeneritele väheste piirangute seadmine.

Tr5: *“Stuudio pakub mulle ka hästi palju loomingulist vabadust, ei ole ette antud juhtide poolt, et mis on lubatud ja mis mitte... See annab vabad käed, ainult õpeta, ainult arenda ennast ja koolita. Seda mujal tihtipeale ei pakuta.”*

Samas aga selgus, et töötajaid motiveerib ka juba eelpool nimetatud efektiivne asjaajamine, juhtide avatus ning töötajatest hoolimine.

Tr3: *“Et kõik see ongi, et mis me enne rääkisime, et need koolitused ja... just see, et hoolitakse siin oma töötajatest, et see on kõige olulisem. Et kuulatakse ära ja antakse nõu ja... et see kõik on hästi oluline minu jaoks ja päris suur motivatsioon mulle kui töötajale.”*

Nii treenerite kui tantsijate motiveerimisel ilmnes veel ühe märksõnana “üle normi tegemine”, mis viitavad samuti avatud suhtlemisele ning hoolivale suhtumisele. Need on nii juhtimispraktikate kui treeningpraktikate kompleksi kuuluvad tegevused, mida justkui kellelki ei nõuta, kuid juhtkonna liikmed nii treeneritele kui tantsijatele suunatult siiski ette võtavad.

J2: *“Ja need, kes (treeneritest) juba siin kaua olnud on... eks me ikka motiveeri neid. Erinevate... erineval moel. Preemiad, koolitused. See on siiani toiminud. Tegelikult võiks ju vabalt seda mitte teha, sest mujal maailmas inimesed koolitavad end ise enda raha eest.”*

T3: *“Ja kui mingi projekt on olnud, siis Anvar (juhtkonna liige) saadab mingi meili kõigile, et “te olete nii ägedad”. Või siis toob... No keegi ei pea liigseks teistele midagi head veel lisaks öelda. Ja muul ajal ka suhelda.”*

Kvaliteeti kui märksõna võib pidada oluliseks nii juhtimis-, treening- kui turunduspraktika kompleksides. Juhtimispraktikate kompleksi kuulub kvaliteet seetõttu, et treeneritelt nõutakse kvaliteetsete treeningute läbiviimist. Juhtimispraktika kompleksi protseduuride kaudu tagatakse see nõue treeneritele pidevalt enesetäiendamisevõimalusi pakkudes ning eelpool käsitletud värbamispoliitikat rakendades.

J3: *“Sellepärast ongi see, miks paljud tantsukohad eristuvad DanceActist. Või õigemini DanceAct eristub teistest. Paljudes teistes kohtades on see, et iga tantsija arvab, et ta võib hakata treeneriks.”*

Tr4: *“Et... kui me räägime stuudio juhtkonnast, Anvarist ja Georgist, siis nad ei ole pannud seda kõiki meie õlule, vaid nad hoolitsevad selle eest, et need inimesed, kes stuudios töötavad, et nad oleksid tasemel kogu aeg, ja et nad koguaeg tõstaksid seda taset.”*

Lisaks töötajatele motiveeritakse ka tantsijaid, et kauaaegseks klubiliikmeks jäädaks. Nii juhtkonna kui treenerite hinnangul on just seatud väärtused (kvaliteet, professionaalsus, ühekuuluvustunne) ning klubi eriline kontseptsioon see, mis tantsijaid aastateks klubisse jääma motiveerib. Ühe motiveeriva tegurina nimetati ka emotsioone, mida treening pakkuma peab.

J2: *“Vot.. me üritame luua.. no ma ei usu, et mingi nänn hoiab inimesi koos, pikas perspektiivis kindlasti mitte. See on selline lühiajaline. Aga... ma usun, et.. inimesed tulevad siia otsima... ikkagi emotsionaalset naudingut. /.../ Ma arvan, et kui ta tunneb siin, et saab siit power'it, lisaks heale emotsionaalsele naudingule uusi oskusi ja rasva põletada ka... ja... üldiselt hea kohtlemise osaliseks... siis ma arvan, et see kogu bukett ongi see, mis neid siin hoiab.”*

Juhtimispraktika kompleksi protseduuride hulka kuulub ka väärtuste edastamise praktika. Samas võib seda pidada osaks turunduspraktika kompleksist, mingil määral ka treeningpraktika kompleksist (ühe juhtkonna liikme puhul regulaarselt trenne andes, teise puhul minevikus trenne andes). Kuna suurem osa treeneritest on juhtkonna liikmete kunagised õpilased, on juhtide osalemine treeningpraktika tegevustes kandnud väärtused üle praegustele treeneritele.

J2: *“No selles mõttes kindlasti, et treeneritest väga mitmed on olnud minu õpilased. Et sealt on ilmselt mingid väärtused minult üle kandunud neile.”*

Nii juhtimispraktika kui turunduspraktika kompleksi kuulub ka stuudio ruumide eest hoolitsemine, mille olulisust rõhutasid nii treenerid kui kauaaegsed klubiliikmed.

Tr1: *“Ma arvan, et see hubane tunne on tekkinud.. no mitte ainult armastusega tantsu vastu, vaid vaata meil on hästi kift see ka, et... kuidas Georg väga hoolitseb ja hoiab stuudioruume. Renoveeritakse ja tehakse uuendusi.. Alati lisatakse mingit ägedat stiili, mingi mööbel ja nii...”*

T2: *“Kindlasti on hästi positiivne see, et ruumid on hästi korralikud. Vaata paljudes kohtades on... kus on väga häid treenereid, kus võiks käia, aga need tingimused on nii ebamugavad ja ebainimlikud, et... ei lähe.”*

Ruumide tähtsustamine toob juhtimispraktika kompleksi sisse ka asjade kui praktika elemendi dimensiooni.

Treeningpraktikate kompleksi protseduurid

Nii intervjuude kui vaatluste põhjal võib öelda, et treenerite roll on juhtkonna poolt sätestatud tantsuklubi kontseptsiooni elluviimine – oluliste märksõnadena tõusid siin esile personaalne lähenemine tantsijatele, kvaliteetsete treeningute läbiviimine ja õpilaste areng.

Tr5: *“Tahaks uskuda ka seda, et läbi aastate on stuudio ennast tõestanud, oma kvaliteedi poolest. Et ei ole sellist poole jõuga tegemist või et treener ei süvene oma tundi või et tund oleks selline suvaline ja keegi ei pane tähele, mis seal juhtus ja mis mitte.”*

Tsitaadis ilmneb, et olulised on treeningute kvaliteet ning treenerite professionaalsus, mis mõlemad on klubi kontseptsiooni täitmisel olulisel kohal ning loovad teiste tantsuklubide ees eelise.

J3: *“Trennid peavad iseenesest olema huvitavad ja mitmekesised, peab vahepeal treenereid vahetama, et ei tekiks seda igapäeva rutiini... ja see motiveeribki.”*

Trennide kvaliteet ja mitmekülsus suudab seega ühe juhtkonna liikme sõnul tantsijate motivatsiooni mõjutada. Motiveerivateks teguriteks on ka treeningpraktikas juba eelpool mainitud klubi kontseptsioon, mille kohaselt kuulub iga tantsija oma tasemele vastavasse treeninggruppi. Siin ilmneb treeninggruppide ülesehituse praktika roll.

J3: *“Motiveerimegi selliseid, et liigutame gruppe nii, et kui näeme, et keegi on hea... siis meil on ju grupid ikkagi tasemete kaupa. Ja liigutamegi inimesi koguaeg edasi, et ta jõuaks oma maksimumi lähedale.”*

Tr5: *“Me oleme oma stiili nii üles ehitanud, kus on arengueesmärk. Mul on algajad, mul on keskase, mul on edasijõudnud.”*

Intervjueeritud uus klubiliige U1 tõi DanceActi olulise omapärana esile just gruppide hierarhia – tantsija käib algajate rühmas, kus tema tasemele vastav õpetus teda motiveerib.

U1: *“No.. no et ma nagu... ma praegu tahan tõesti käia kohal siin. Lihtsalt meeldib. No näiteks, et kava meeldib ja ei ole liiga raske. Mul on endal hästi oluline see ka, et noh.. kui ma jään maha teistest, siis mul kaob motivatsioon täiesti ära, siis ma isegi ei taha trenni tulla.”*

Kindlate gruppide tõttu on ka treeningpraktika kompleksis oluline juba juhtimispraktika kompleksi protseduurides nimetatud järelevalve – treenerite kohustuseks on juhtkonnale teada anda, kes tantsijatest on näiteks mitmeid kordi järjest puudunud. Kuigi juhtkonna poolt pole treeningutele palju rangeid piiranguid sätestatud, selgus vaatlustest, et sõltumata treenerist ning treeningstiilist kehtivad treeningutes siiski mitmed ühtsed reeglid (näiteks trenni alguses treeneri-tantsijate paiknemine ruumis, telefonide väljalülitamine/ hääletuks panemine, kuhu kotid ja veepudelid panna). Need reeglid on pigem treenerite kui juhtkonna liikmete poolt sätestatud ning tundub, et tantsijatele pikemaajase liikmelisuse korral harjumuspäraseks praktika osaks saanud. Kindlate treeningute põhiselt on tekkinud tantsijatele tuttav süsteem – kuidas mingit harjutust alustada, kuidas selle harjutuse ajal ruumis liikuda. Siin ilmneb ruumi kasutamise praktika, mis toob sellesse praktika kompleksi sisse ka ruumilis-materiaalse dimensiooni. Asjade kui praktika elemendi sekka kuulub treeningpraktikas ka riietuse valimise praktika – mitmed treenerid kandsid vaadeldud treeningutes DanceActi sümbolitega riideesemeid.

Treeningpraktika kompleksi keskseks protseduuriks on treeningute läbiviimise praktika. Siin on oluline roll treeneritel, kes panevad paika treeningute struktuuri, aga ka tantsijatel, kes treeningu käiku mõjutavad. See ilmnes just vaatlustest, kus mitmel juhul küsiti tantsijalt, mida konkreetses trennis harjutada tahetakse (*“Nonii, kas teeme täna diagonaale?”* – tsitaat autori vaatlusmärkmetest). Samas on siin oluline esile tuua asjaolu, et treeningute läbiviimise praktika on õpitud praktika – treeningstiilid ei ole täies mahus DanceActi poolt loodud, vaid üldjuhul Ameerika Ühendriikidest üle võetud. Seetõttu on treeningute ülesehitus ning läbiviimine tugevasti mõjutatud mujal väljatöötatud struktuuridest ning tantsuvaldkonna üldistest normidest.

Üheks protseduuriks võib pidada treenerite suhtlusviisi tantsijatega. Treenerid ise ning ka juhtkonna liikmed tõidki treenerite olulise iseloomujoonena esile hea suhtlemisoskuse. See on tähtis nii klubi kontseptsiooni realiseerimiseks kui tugeva (sise)brändi kujunemiseks.

Tr1: *“Lisaks sellele, et treener peab olema hea treener, peab ta olema hea suhtleja ja üldse väljaspool trenni tore inimene olema.”*

J2: *“Teinekord on see kohtlemisoskus treeneri puhul olulisem kui tantsuoskus. Et tantsijad tunneksid, et nad on welcome. Ja selle eest peavad vastutama treenerid, mitte mina.”*

Ka vaatlustest selgus, et informaalne suhtlemine treeneriga on igas tunnis olulisel kohal – treenerid kasutavad palju huumorit ning slängi (*“Te olete nagu purjus!”*, *“Ma täna tantsin nagu robot!”*, *“Siin tekib megamaster sipelgapunt”* – tsitaadid autori vaatluspäevikust), mitmes treeningus küsiti tantsijalt korduvalt nende arvamust (näiteks selle kohta, mida konkreetses trennis harjutada, kuidas kostüüme muuta jne). Treenerid pöördusid tantsijate poole nimeliselt, kasutasid füüsilist kontakti ning andsid isiklikku tagasisidet. Siin on oluline ka tantsijate nimede teadmise protseduur – juhtimispraktika kompleksis on sätestatud treeneritele nõue, kus kõikide õpilaste nimesid peab teadma. Seda reeglit täidavad protseduuriliselt kõik treenerid, nagu selgus ka vaatlustest, kus õpilaste poole pöörduti eralditult igal juhul nimeliselt. Ühes treeningus arutleti nimeliselt puuduva tantsija tervise üle, samas treeningus pöördus treener esinemisele mittetuleku põhjuste teada saamiseks otse ühe tantsija poole – *“Miks sa tulla ei saa, Anu?”* (tsitaat autori vaatluspäevikust); tagasisidet andis ta samuti nimeliselt – *“Liis, ma olin pettunud, kui sa hakkasid diagonaale tegema, ma lootsin, et selles vallas ma ei pea järgi aitama sind.”*

Kui juhtimispraktikate kompleksi alla kuulub traditsiooniliste ürituste korraldamise praktika, siis treeningpraktikate kompleksi osaks võib pidada traditsioonide väärtustamise praktikat, milles on oluline osa nii tantsijatel kui treeneritel.

T2: *“Siis oli... iga suvi oli Pärnus oli... sellised suvekoolid, kahepäevased. Hästi toredad olid need. Aga tänaseks on see klubi nii suur, et ei suudetaks vist hallata sellist asja.. (...) No see suvine üritus*

näiteks... see on kõigil hästi meeles, kes seal kunagi käisid. Ja see on üks toredamaid asju, mis nad üldse kunagi teinud on.”

Selgus, et traditsioonilised üritused ja ettevõtmised motiveerivad nii treenereid kui tantsijaid ning on mõlema grupi hinnangul oluline osa DanceActi “erilisusest”.

Mitmed intervjuueeritud tantsijad tõid esile selle, kuidas treener teeb rohkem, kui neilt nõutud – nagu juhtimispraktikaski, tõuseb siin esile “üle normi tegemise” praktika.

U2: *“No... kuna ma tulin niimoodi hiljem ka, siis ta kohe oli abivalmis... No näiteks kohe... et ütles, et võib saada minuga natuke enne kokku ja näidata mulle eraldi asju. Ja ta on seda juba mitu korda teinud minuga.”*

Vaatlustest selgus, et pärast ja enne trenni olid kõikide treeningute puhul tantsijad ja treenerid üksteisele kättesaadavad – arutleti kas kostüümide üle, korjati raha kostüümide jaoks või aidati kavade õpetamisega puudujaid järgi. Mitmel puhul tundus, et suhtlemine treeneriga toimub ka trennide väliselt - kas siis Facebookis vastavas grupis või näiteks esinemistel, pildistamistel või muudel ühistel üritustel.

Turunduspraktikate kompleksi protseduurid

Üks teadlik klubi (sise)turundamise vahend on e-kirjad, mille saatmist õpilastele siiski piiratakse. See on teadliku turunduspraktika tegevus – e-kirjade saatmise praktika.

J3: *“Ma ütlen, kui klubiliikmed saaksid koguaeg mingisuguseid meile, või mingisugust üleshaipimist... me ei ole seda teinud. Me oleme ainult ürituste läbi seda teinud. Eee... workshopid.”*

Aastaringselt klubile turunduseesmärgiga reklaami ei tehta, suurem roll on reklaamidel hooaja alguses. Hooaja vältel on turunduslikeks vahenditeks nii kodulehekülg kui Facebook, samuti ka traditsiooniliste ürituste ja esinemiste kajastuste pälvimine. Nimetan need veebi haldamise praktikaks ning ürituste korraldamise praktikaks.

J2: *“Meil on Facebook, koduleht. Aastaringselt on meie üritused. Practice Night ja teised. Aastaringselt me muud reklaami ei tee. Mingite ürituste raames on logod üleval. Ja rohkem aasta keskel me sellist.. ajakirjades või raadios või kuskil ei tee. Hooaja alguses teeme.. augustis ja septembris ajakirjades kindlasti.”*

Peamine info levimise viis on suust-suhu reklaam. Nimetan seda suust-suhu info levitamise praktikaks. Kui eelmistes nimetatud turunduspraktika kompleksi protseduurides on keskne roll juhtkonnal, siis siin ilmneb just tantsijate oluline roll.

Tr4: *“Sellepärast, et... minu meelest päris kindel tõestus sellest on meie viimati avatud, käivitatud algajate grupp just bailatinos, mis... mis käivitus niimoodi, et me saatsime... me ei pannud välja*

mingit väga konkreetset reklaami uue grupi kohta, vaid me saatsime info laiali praegustele õpilastele, et kui teil on mõni tuttav, kes tahaks tulla trenni, siis nüüd on see võimalus. Ja grupp sai täis põhimõtteliselt kolme päevaga.”

Mõistetakse, et praeguste klientide rahulolul on oluline roll DanceActi brändi (nii sisemise kui välise) kujunemisel.

J3: *“See klubi kuvand ja imidž, ja see, mis inimestele seostub nimega DanceAct, see ju tekibki tegelikult ju suust-suhu reklaami kaudu. Et kui inimene vaatab logo, siis ta ju ei saa sealt midagi teada. See, mida räägitakse, on ju tegelikult loonud selle märgi. Kui inimene kuuleb DanceAct, siis tal kohe seostub midagi positiivset või negatiivset, mis ta kuulnud on kuskilt.”*

J1: *“Ma olen sellel arvamusel, et brändi tugevuse on tekitanud teenuse kvaliteet ja inimeste rahulolu, kes seda teenust ostavad. Eks see suust-suhu reklaam on kõige parem.”*

Juhtkonna liikme J3 sõnul ongi “reaalne töö” see, mis klubi turundab – olulisel kohal on igapäevase organisatoorse töö praktika.

J3: *“See ongi nagu see meie... me üritamegi seda teha läbi nende workshopide, et saada kajastust ja teha sellist mainekujunduse asja. Just siis ainult nagu läbi selle reaalse töö, mitte lihtsalt mingite sõnade.”*

Siin tõstetakse pigem esile *workshop*’e kui osa välisest turundamisest. Siiski selgus tantsijaid intervjuuerides, et see “reaalne töö” *workshop*’ide ja muude traditsiooniliste ürituste näol kujundab nende silmis oluliselt DanceActi brändi ning eristab tantsustuudio teistest sarnastest.

T1: *“No kuna siin on palju rahvast... või noh tantsijaid, siis saab siia tuua häid koreograafe mujalt maailmast.”*

Kui 2009. aastal läbi viidud intervjuust selgus, et mainekujundusele ja brändi loomisele strateegiliselt ei mõelda (J3 tsitaat allpool), siis nüüd tunnistasid juhtkonna liikmed, et turundustegevused on plaanipärasemaks ja teadlikumaks muutunud. Neid nimetan meediakajastuste otsimise praktikaks.

J3: *“Seetõttu on see äärmiselt, selline... lünklik ja puudulik, kogu see meie PRi ja mainekujunduse pool, mida me oleme siiaamaani üritanud teha läbi heade trennide ja workshopide, millega on see ka tegelikult õnnestunud.”*

J1: *“Tegelikult süsteemselt tegeleme asjaga, nagu näiteks teles käimine, eelmisel nädalal käisime. Mingisugused ajakirja artiklid, sügisel tegi minuga ajakiri Direktor pika intervjuu.”*

Pigem mõeldakse juhtide poolt turunduspraktika all siiski klubi välise maine kujundamist ning tuntuse suurendamist. Teadlikke sisebrändimistegevusi, mis on suunatud treeneritele, reeglipäraselt läbi ei viida.

J1: *“Et.. see on nagu hästi selline tunnetuse teema. Et kui ma tunnen, et on vaja treeneritel natuke sellist patriotismi boostida, siis ma olen võtnud samme, kutsunud koosoleku kokku ja rääkinud*

asjadest, mis tahavad selgeks rääkimist.”

Siin ilmneb jällegi konkreetsete protseduuriliste reeglite puudumine ning juhtimis- ja turunduspraktikate kompleksides sisetundest lähtumise praktika. Tantsijatele suunatud turundustegevus toimub “mingisuguse reeglipärasusega”.

J1: *“Aga mis puudutab kundesid, siis jah, mingisuguse reeglipärasusega mingid kindlad asjad peavad toimuma. No näiteks ka praegu DanceActi dressid, riided. Ja.. ja üritame koguaeg hoida teatud stiilset joont, nii oma Facebooki postitustes, reklaamides, kõiges.”*

Võib öelda, et reeglipärasus on tekkinud turundustegevuste ajastuses ning ka stiilis.

Turunduspraktikate kompleksi protseduuride hulka määrasin ka need ettevõtmised, mis intervjuudest juhtidega küll teadlike turundustegevustena esile ei tõusnud, kuid nii vaatluste kui teiste intervjuude põhjal brändi kujundavateks teguriteks nimetada võib. Nii treenerite kui tantsijate seas oli neid, kes väärtustavad stuudiote väljanägemist. Siingi, nagu juhtimispraktikate kompleksis, tõuseb esile ruumide eest hoolitsemise praktika.

T1: *“Alati lisatakse mingit ägedat stiili, mingi mööbel ja nii... Et see loob mõnusat tunnet, et kui lähed sisse, ei ole sul lihtsalt kuivad seinad ja väike pink, kus sa saad istuda.”*

T3: *“Ja no see, et siin on need diivanid ja asjad, mugavaks tehtud, särgid ja asjad, mis luuakse, et see kõik ju loob seda ühtsustunnet. Nagu varjatud turundus.”*

Siin võrdsustab tantsija ruumide väljanägemise teadlikuks turundamiseks loodud DanceActi dressidega, mis on samuti osa turunduspraktikate kompleksi protseduuridest – DanceActi sümboolikaga riiete loomise praktika, mis tõstab koos ruumidega turunduspraktikate kompleksis asjade dimensiooni olulisele kohale.

Sisebrändi tugevust treenerite seas mõjutavad pigem mitte-teadlikud turundustegevused – motiveerimine ja “üle normi tegemine” – ehk motiveerimispraktika.

J2: *“Ja need, kes juba siin kaua olnud on... eks me ikka motiveeri neid. Erinevate... erineval moel. Preemiad, koolitused. See on siiani toiminud. Tegelikult võiks ju vabalt seda mitte teha, sest mujal maailmas inimesed koolitavad end ise enda raha eest.”*

Tantsijate (nii praeguste kui potentsiaalsete) jaoks tekib bränd eelkõige läbi treenerite, seda mainisid nii juhtkonna liikmed kui treenerid ja tantsijad – treenerite “brändi elamise” praktika.

Tr3: *“Sellepärast, et mina kui treener loon samuti selle väärtuse. Et... inimesed kutsuvad oma sõpru siia trenni, et suust-suhu see info liigub. Ja... ja ma arvan, et kõik meie treenerid on tugevalt seotud DanceActi kui brändiga.”*

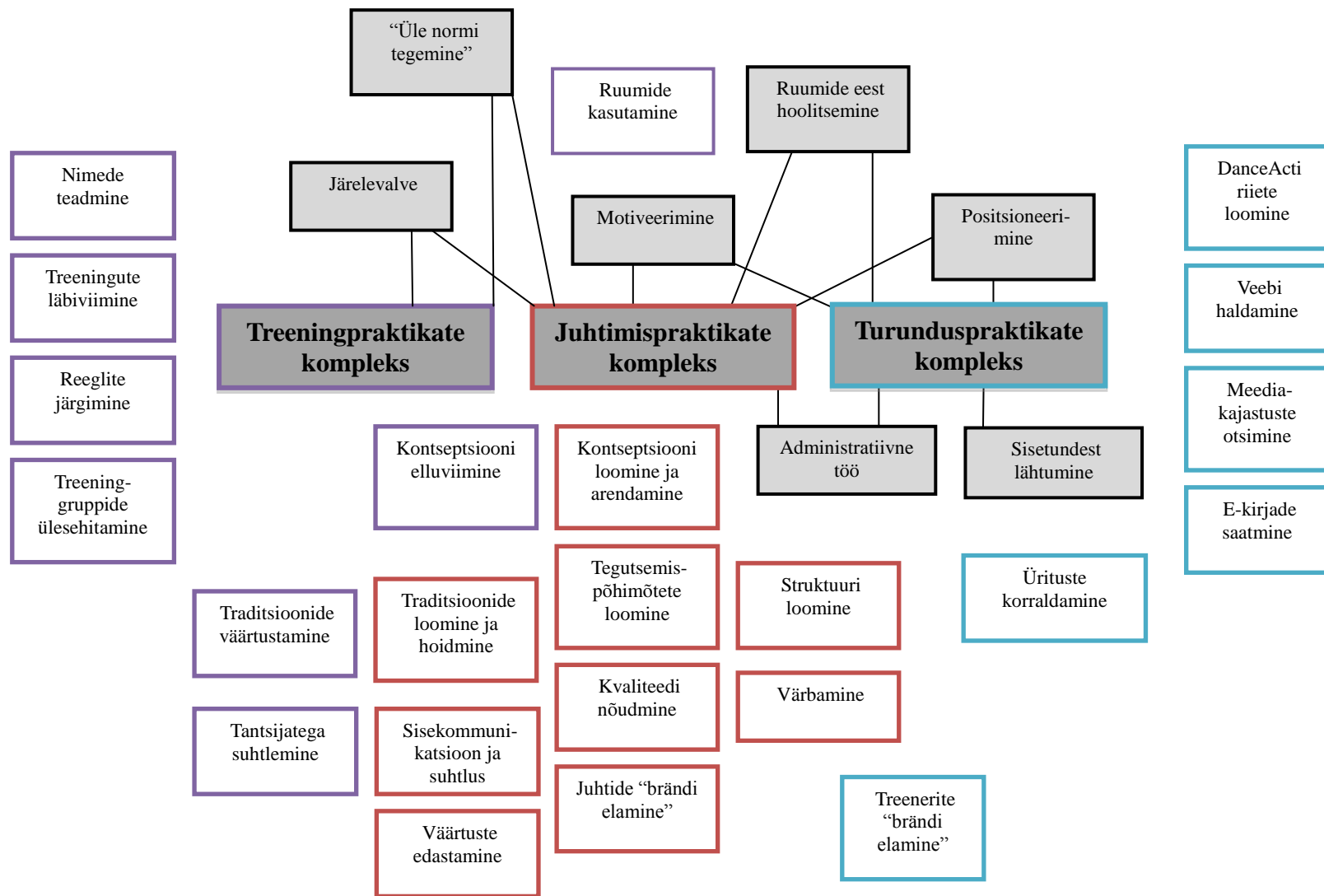
Ka siin tõuseb esile suust-suhu reklaami olulisus. Kui tantsijate seas on bränd tugev, liigub klubi

soodustav info ka DanceArtist väljapoole. Siiski on ka turunduspraktikate kompleksis oluline positsioneerimispraktika, mille kaudu end konkurentidest eristatakse. See ei ole küll väga konkreetselt määratletud piiridega turunduspraktikate kompleksi alampraktika, kuid enese teistest sarnastest klubidest eemale positsioneerimine (nt juba klubi kontseptsioonis) mõjub siiski turundustegevusena.

Tr1: *“Teistes klubides on pigem nii, et kui ei taha, siis ei lähe kohale, et ei kontrollita kohalkäimist. Kõigile läheb korda meil see, et kuidas inimene areneb ja sellepärast ka see, kas ta käib kohal. Teistes klubides... vähemalt noh spordiklubides on ju pigem need rühmatreeningud.”*

Nagu ülalpool selgus, on asjade ruumilis-materiaalne dimensioon oluline nii juhtimis-, treening- kui turunduspraktikate komplekside protseduurides. Juhtimis- ning turunduspraktika kompleksides on tähtis roll ruumide eest hoolitsemise ja nende kujundamise protseduur, treeningpraktikas ruumide kasutamise praktika. Turunduspraktikas tõusis esile ka DanceActi sümboolikaga riiete loomise praktika.

Joonises 5 on kokkuvõtvalt kõikide analüüsitud praktikakomplekside alampraktikad. Lillades kastides tegevused iseloomustavad treeningpraktikate kompleksi, punastes juhtimispraktikate kompleksi ja sinistes turunduspraktikate kompleksi. Hall taust tähistab, et alampraktika kuulub mitmesse praktikakompleksi.



Joonis 5. Praktikakomplekside alampraktikad DanceActis (autori koostatud)

5.1.2 Praktikakomplekside põhjendused

Selles osas annan ülevaate põhjendustest, mida antakse DanceActis protseduuriliselt läbiviidavatele praktikatele. Kui eelmine osa kirjeldas organisatsiooni mikrotasandit, siis sellel tasandil antavaid selgitusi võib paigutada pigem mesotasandile. Kuna põhjendusi antakse tavaliselt just retrospektiivselt millestki rääkides, põhineb see analüüs peamiselt just intervjuude tsitaatidel.

Juhtimispraktikate kompleksi põhjendused

Organisatsiooni identiteeti ja kontseptsiooni iseloomustab kuuluvustunde väärtustamine. See avaldub nii juhtimis-, treening- kui turunduspraktikate komplekside protseduurides.

J3: *“See koht tegelikult... noh me üritame nii palju teha selleks, alates nendest Practice Nightidest, mis on suurejoonelised ja hästi professionaalselt tehtud, jäädvustamisest kuni ma ei tea milleni välja... Et tekiks see tunne, et nad kuuluvad kuhugi. Mitte et nad lihtsalt käivad trennis kusagil. Kuskil mujal väga ei tehta sellist community asja.”*

Tsitaadist on näha, kuidas kuuluvustundele rõhumine saab põhjenduseks, miks kindlaid juhtimispraktikate kompleksi protseduure üldse läbiviiakse. Kuuluvustunne on oluline nii tantsijate kui töötajate jaoks ning seda on organisatsiooni juhid märganud; seetõttu lähtutaksegi juhtimispraktikate kompleksi protseduurides just sellest väärtusest.

J2: *“Aga... see sama kuulumine kuhugi kehtibki nende treenerite jaoks ju ka. Aga samas ma arvan seda, et siin ei saagi töötada, kui sa ei ole uhke ja ei võta seda justkui enda brändina. Mul on tunne või... ma usun, et kõik töötajad seda teevad... võibolla tõesti küll mitte 100% kõik, sest mõned üksikud on väga värsked. Aga loomulikult me teeme kõik selleks, et nad aina paremini ennast tunneksid. No alates näiteks meie klubi riietest kuni... lõpetades sellega, et neil on midagi, mille üle uhke olla.”*

Tantsijates kuuluvustunde tekitamiseks on oluline ka personaalse suhtluse praktika (nii treenerite kui juhtkonna liikmete poolt), mis suudab nii juhtkonna kui treenerite sõnul tantsijates positiivseid emotsioone tekitada.

J2: *“Piisab jube vähesest, et teise inimese elu positiivselt mõjutada, et tal korda kõik saaks. Et ta tunneb, et ta on kellelegi vajalik, tal on kohe powerit. See nime teadmine on siin oluline nüanss. Ma usun, et neid inimesi on päris palju, kellele tundub, et nad ei ole keegi ja kellelgi ei ole neid vaja. Niiet ma arvan, et seda ei ole palju treeneritelt palutud, et nimi selgeks õppida.”*

Tsitaadist on näha, kuidas positiivsete emotsioonide väärtustamine on tekitanud kõikidele treeneritele kehtiva (peamise) reegli – õpilaste nimede tundmise. Juhtimispraktikate kompleksis selgitatakse, miks on oluline õpilaste nimede teadmine; see klubi kontseptsioonile ning on muutunud protseduuriliseks reegliks treenerite jaoks. Personaalset lähenemist ja isiklikku suhtlemist tantsijatega rakendavad ka juhtkonna liikmed.

J1: *“Aga mulle meeldib suhelda klientidega. Sest inimesele läheb ju korda, kui organisatsiooni juht isiklikult tema poole pöördub. Minu meelest on see niivõrd loogiline, et suhtlen tantsijatega, ja kui mul oleks ööpäevas 48 tundi, siis ma teeksin rohkem seda, sest mulle isiklikult nii meeldib see.”*

Võib öelda, et juhtkonna isiklik (ja informaalne) suhtlemine tantsijatega on osaks nii juhtimis- kui turunduspraktikate kompleksist. Juhid mõistavad, et isiklik kontakt organisatsiooni juhtidega on tantsijatele oluline ning “läheb neile korda” – seega tekitatakse neis positiivseid emotsioone, mis omakorda kujundavad sisebrändi. Siin tõusebki esile juhtide isiksuse olulisus.

J1: *“Need asjad käivad nii käsikäes, et seda spark'i, seda energiat anda edasi nendele inimestele, kes on saalis, kes on maksnud selle teenuse eest raha, siis sa pead olema ise selle asja sees. Niimoodi sa tunnetad kõige paremini, mis meeleolud valitsevad kundede seas, mis tiimis toimub. Kui sa enam treeninguid ei anna ja taandud ainult laia taha, siis mingisugune hetk kaob võibolla see touch ära ja see kõik muutub võibolla selliseks nagu iga teine töö.”*

Juhid mõistavad, et ei saa end täielikult treeningsaalist toimuvast distantseeruda, ning seetõttu on üks juhtkonna liikmetest endiselt aktiivselt tegev treenerina. Samas on juhi otsene osalemine treeningpraktikas põhjenduseks juhtimispraktikate kompleksi aspektile – *“Niimoodi sa tunnetad kõige paremini, mis meeleolud valitsevad kundede seas, mis tiimis toimub.”* – treeneriks olemine annab sisendi juhtimispraktikasse, sest vastavalt “kundede meeleolule” ja sellele, “mis tiimis toimub”, saab juhtimisotsuseid langetada. Juhid on märganud enda kesket rolli nii tantsuklubi arendamises kui motiveeriva töökeskkonna loomises.

J1: *“Peab olema selline juhtfiguur, kes suudab hoida inimesed enda ümber ja seda energiat seal hoiab üleval. Kui see õige juht puudub, siis seal ei ole seda energiat ja seda.. seda asja.”*

Ka treenerid tõid esile, et juhtide isiksus ja professionaalsus suudab nende motivatsiooni mõjutada.

Tr4: *“DanceActi eluaastad on ikka mõned aastad pikemad kui mina seal töötanud olen... ja... ma arvan, et see on väga paljus kinni meie juhtide sellisel tarkusel... Nad on nagu alati omanud siukest väga kindlat visiooni asjast... /.../ Ja... kasvõi... no mina ju suhtlen enamalt jaolt Georgiga tööalastes asjades, siis ma väga väga tihti üllatun tema sellises... professionaalsuses. /.../ Minu meelest nad on mõlemad teinud selliseid tarkasid otsuseid ja... kuidagi ajanud seda asja väga läbimõeldult.”*

Juhtimispraktikate kompleksi põhjendustena käsitleti ka klubi traditsioonide olulisust, mis motiveerivad nii treenereid kui tantsijaid ja mõjutavad seeläbi ka sisebrändi.

J1: *“No näiteks meie Practice Nighti sari, siis kuidas teeme näiteks treeneritele sünnipäeva puhul õnnitlusi, siis kuidas me hooaega alustame ja lõpetame. Meil on hästi juurdunud asjad üldiselt, mida iga aasta teeme.”*

Organisatsiooni tavad ja traditsioonid kuuluvad nii juhtimis-, treening- kui turunduspraktikate komplekside alampraktikate sekka. Selgus, et traditsioonid ei ole sisebrändimise eesmärgiga “esile kutsutud”, aga nüüdseks märgatakse juhtimispraktikas nende brändi kujundamise potentsiaali ja

mõju. Seega kui algselt kuulusid traditsioonid võibolla pigem just juhtimis- ja treeningpraktikate kompleksi (tantsijate motiveerimine nt esinemisvõimalusega, treenerite motiveerimine tähtpäevade meelepidamisega), siis nüüdseks on see osa nii juhtimis-, treening- kui turunduspraktikate kompleksist.

J2: *“No näiteks Practice Night. See on ju ainulaadne ja kordumatu. Seda.. see on hästi palju aidanud meie brändi tugevdamisele ja tema näo kujundamisele. Selle heaks näiteks on ajakirjanduse... suhteliselt tugev huvi. Et tahetakse filmida ja kirjutada ja juttu teha.”*

Traditsioonid on olulised nii treeneritele kui tantsijatele – seda mainisid nii juhtkonna liikmed, treenerid kui kauaaegsed klubiliikmed.

Tr1: *“No... näiteks Practice Night muidugi. No minu jaoks isiklikult on see oluline... või noh see on pigem õpilaste jaoks oluline, et nad saavad korra poole aasta jooksul esineda ja kokku saada ja näidata. Ja see on eesmärk ka, mille nimel pingutada. Teistes klubides seda nii palju ei tehta.”*

T2: *“No see suvine üritus näiteks... see on kõigil hästi meeles, kes seal kunagi käisid. Ja see on üks toredamaid asju, mis nad üldse kunagi teinud on.”*

Traditsioonid on jällegi üks viis, kuidas väärtuseid, eriti just kuuluvustunnet nii töötajates kui klubiliikmetes juurutatakse.

J2: *“Et see grupp, kes alustab sügisel, neil on olnud aega, nad on esimese puuda soola ära söönud ehk Practice Nightil esinenud ja koos ette valmistanud. Et see on olnud selline kokkukasvamise aeg.”*

Üheks tavaks on ka regulaarselt välismaiste treenerite Eestisse kutsumine ja *workshop*’ide korraldamine. Ka nende juures rõhutati kvaliteedi olulisust ja tantsijate motiveerimise potentsiaali. Üks kauaaegne klubiliige tõi lisaks mitmekülgsete treeningute pakkumisele kvaliteetsed *workshop*’id esile ka klubi eripärana.

T1: *“No näiteks juba stiile on juurde tulnud palju... ja inimesi ka, klubi on suuremaks läinud. Ja sama moodi, et on tänu sellele võimalik palju paremaid ja kuulsamaid koreograafe siia tuua.”*

Seega on traditsioonide väärtustamine oluline aspekt, mida juhtimispraktika kompleksis esile tõusis. Siiski on traditsioonid ja tavad tugevalt seotud ka treening- ning turunduspraktika kompleksidega. See näitab jällegi, et DanceActi kui organisatsiooni võib pidada praktikate kompleksiks, kus erinevate praktikate elemente on keeruline üksteisest eraldada.

Treeningpraktikate kompleksi põhjendused

Treeneritel on oluline roll tantsijates ühtekuuluvustunde tekitamisel. See, kuidas tantsijatega suheldakse (nii treeningutes aga ka juhtkonna poolt), on loonud “erilise atmosfääri” ja “pere tunde”, mida pigem kauaaegsed klubiliikmed tajuvad.

J1: *“Seda on väga paljud inimesed öelnud, et meil valitseb mingi eriline atmosfäär. Aga see tulebki inimestest, kes meil on kokku tulnud. Sellised treenerid, tantsuõpetajad, nad igati on isiksus, neil kõigil on oma kiiks.”*

T3: *“Kasvõi ka see, et need treenerid, kelle trennis ma pole kunagi käinud, kunagi pole nendega otseselt kokku puutunud, aga ilmselt nad on mind siin 10 aasta jooksul ikka näinud, siis tänaval ikka ütlevad tere. Nad ise on loonud selle ühtse olustiku ja siis selle.. pere tunde.”*

Kuuluvustunne ja personaalne lähenemine on osa “paketist”, mida klubi läbi treenerite tantsijale pakkuma peab. Selle “paketi” väärtustamine igas treeningus loob erinevuse DanceActi ja teiste sarnaste klubide vahel – ilmneb põhjendus positsioneerimise praktikale.

J3: *“Pakett siin on palju suurem, ei ole ainult tantsimine, see sisaldab endas nii nii palju. Teistes kohtades näiteks ei nähtagi seda, arvatakse, et peab lihtsalt trenne andma ja kõik. Ei keskenduta sellele inimesele ja miks ta sinna tuli ja mida ta sealt tahab.”*

Ka juhtimispraktikate kompleksi põhjendustes esile tõusnud positiivsete emotsioonide tekitamine on treeningpraktikate kompleksis olulisel kohal. Treeningutes vastutab just tantsuõpetaja selle eest, et tantsija saaks “meeletu elamuse” ja lahkuks tunnist hea tujuga.

J1: *“Et inimene tuleks ära igast trennist nii nagu ta oleks, punkt üks, käinud rokk-kontserdil ja saanud meeletu elamuse ja, punkt kaks, peab tilkuma higist ja olema konkreetset läbi.”*

Nii juhtkonna liikmed kui treenerid rõhutasid, et tantsutehnika valdamine ei ole ainus aspekt, mis treeneri edukaks brändi saadikuks teeb. Professionaalsuse kõrval (mille alla kuulub ka juhtkonna poolt sätestatud reeglite täitmine) on oluline ka treeneri isiksus ning võime tantsijaid motiveerida.

Tr2: *“Mõni.. nagu öeldakse, et iga hea tantsija ei saa olla hea õpetaja või hea koreograaf. Et need on kõik kolm eraldi asja ja väga vähestel õnnestub seda kooslust panna kokku, et sa oled hea tantsija, hea õpetaja ja hea koreograaf.. et sa suudad õpetada inimest, mitte lihtsalt tantsida ette, vaid motiveerida, arendada... See on õpetaja puhul oluline. Ma arvan, et meie treeneritel siin on see omadus, et nad on kõik head õpetajad.”*

J3: *“See eristabki professionaalseid treenereid nendest isehakanutest. Kui suudetakse gruppi hoida ja kasvatada ja viia tantsupisik kõigini. Et juba inimene ise tahab rohkem ja rohkem.”*

Treenerite seas märgatakse juhtkonna liikmetele sarnaselt isikliku lähenemise vajalikkust.

Tr2: *“Ma jooksen ühest trennist teise, ma jõuan ühest saalist teise minnes küsida ühelt “kuidas su põlv on?”, teisele öelda “äge soeng!” ja kolmandale... ma ei tea... “Kuule, uus pluus sul?”. Et sellised väikesed nüansid.. Ma ise ju tundsin sama, kui mulle nii öeldi. Et kui inimene küsib või ütleb sulle, et “Kuule, sa oled nii värske täna!” või... see nii mõnusalt mõjub. See ei võta sinult tükki küljest ära, aga teisele tähendab palju, ta sai tähelepanu, sai toetust.”*

Eelneva põhjal võib saada tõestust juhtkonna liikmete poolt esile tõstetud värbamispoliitika edule - intervjuueeritav Tr2 on olnud ise DanceActi tantsija ning treeningutest osa võtmise kaudu on väärtused juhtkonna liikmetelt kui (kunagistelt) treeneritelt praegusele treenerile omaks saanud. Nii

juhtkond, treenerid kui tantsijad märkisid, et just treenerid on need, kelle kaudu klubi bränd peamiselt kujuneb. Seega on treeningpraktikate kompleksi protseduurid olulised ka juhtimis- ning turunduspraktikate kompleksis.

T2: *“See ongi see, et minu jaoks seostub see bränd ju nende treeneritega, kes mulle trenne andnud on.”*

T5: *“Selles mõttes, et... viis, kuidas meie käitume, kuidas me ennast üleval peame, kuidas me suhtleme, see loob kõik selle, mida arvatakse. (...) See, kuidas me trenne anname, ja see, mis fiilinguga see inimene sealt trennist välja tuleb, siis see loob selle hetke, kas DanceAct on meeldiv stuudio või mitte.”*

Klubi kontseptsioonis on järelevalvel oluline koht ning selle realiseerimine tekitab treenerite sõnul tantsijates tugeva kohusetunde, mis on olulisem just nooremate tantsijate jaoks.

Tr5: *“Ma arvan, et eeliseks ongi just see individuaalne suhtlemine konkreetse treeneriga. See tekitab palju tugevama kohusetunde, kui see, et sa annad aru administraatorile. Kui treener näeb, et sa oled seal, ja järgmine tund ei näe sind ja ülejärgmine näeb, siis ta ikka hetkeks mõtleb, et “Aiai, kas ma oleksin pidanud talle ikkagi ütleva eelmise korra kohta?”. Et see tekitab hästi meeldiva sideme õpilase ja treeneri vahel. Ei ole ühel ükskõik, et ma ei käinud, ja teisel ei ole ka ükskõik...”*

Järelevalve ning kohusetunde tekkimine on seotud protseduuride alla kuuluvate kindlate treeninggruppide moodustamisega, mis võimaldab õpilaste arengu jälgimist. Arengu tajumine motiveerib tantsijaid ning on klubis oluline väärtus.

Tr4: *“Et... me ajame siukest asja, mis ei alga ja ei lõppe kuskil, vaid mis võib kesta täpselt nii kaua, kuni sa jõuad või kuni sul endal isiklikult selle vastu huvi jätkub. Et... me ei korralda nagu kursuste stiilis asju, vaid mul on õpilasi, kes tulid minuga minu trenni siis, kui mina alustasin.”*

T3: *“Aga erinevus, mis minu jaoks on positiivne, ongi just see, et... et sul on oma grupp, millega sa koguaeg koos käid. See tähendab ka seda, et sul on võimalus, et sa järgmine kord arened edasi ja edasi. Mitte et sa alustad iga kord nullist ja teed kaheksa liigutust ja lähed laiali.”*

Turunduspraktikate kompleksi põhjendused

Traditsioonilisi üritusi, mida käsitlesin ka juhtimispraktikate kompleksi protseduuride all, ei ole “nimme” turundustegevustena esile kutsutud, kuid mõistetakse nende potentsiaali meediakajastuste kaudu klubi (välise) brändi ja maine kujundamisel.

J2: *“No näiteks Practice Night. See on ju ainulaadne ja kordumatu. Seda.. see on hästi palju aidanud meie brändi tugevdamisele ja tema näo kujundamisele. Selle heaks näiteks on ajakirjanduse... suhteliselt tugev huvi. Et tahetakse filmida ja kirjutada ja juttu teha.”*

Üritused on siiski osaks ka mitte-teadlikust sisebrändimisest – nähakse nende mõju kuuluvustunde tekkele nii treenerite kui tantsijate seas.

J3: *“DanceActi puhul ongi see oluline, et siin tekib selline... mida me üritame juurutada... selline kuuluvustunne. Et liikmed kuuluvad mingisse kohta. See koht tegelikult... noh me üritame nii palju*

teha selleks, alates nendest Practice Nightidest, mis on suurejoonelised ja hästi professionaalselt tehtud, jäädvustamisest kuni ma ei tea milleni välja... Et tekiks see tunne, et nad kuuluvad kuhugi.”

Kuuluvustundele ning seeläbi sisebrändile avaldab mõju ka juhtkonna kommunikatsiooniviis, mida ülalpool juba käsitlesin – siia alla kuulub nii näost-näku suhtlus kui e-kirjade saatmine, mis kuulub igapäevase administratiivse töö praktikasse. See ühtib kogu klubi kontseptsiooniga, mis on mõjutanud nii teadlikke kui mitte-teadlikke turundustegevusi.

T3: *“Noh... esiteks see, kuidas sa kõike kommunikeerid. Et katsume hoida oma, seda kohta. Et sa ei räägi sellest... juba sellest stuudiost, et inimene on niiõelda külas ja siin on teenusepakkuja ja klient või ostja. Vaid et see, et siin on meie kodu, meie tantsukodu. Ja no see, et siin on need diivanid ja asjad, mugavaks tehtud, särgid ja asjad, mis luuakse, et see kõik ju loob seda ühtsustunnet.”*

Tsitaadist tõuseb esile ka ruumilis-materiaalse ehk asjade dimensiooni tähtsus (*“diivanid ja asjad, (...), särgid ja asjad”*) klubi brändi kujunemisel. Ruumide kujunduse põhjenduseks toodi tantsuorganisatsiooni kui eripärase ettevõtte olemust. Juhtkonna liikmed ruumidele ja nende kujundusele tähelepanu pööramist turunduslike eesmärkidega ei põhjendanud.

J1: *“Pluss võibolla see atmosfäär, mida ma mainisin enne, et mitte liiga steriilne selline eurolik, vaid natuke selline nihkes, väikese kiiksuga. Ma leian, et selline peakski üks tantsuorganisatsioon olema.”*

Vähemteadliku turundustegevusena mõjub tantsijate ja treenerite motiveerimispraktika ning sisetundest lähtumise praktika. Neile praktikatele on omane reeglite puudumine, kuna juhtide hinnangul ei tohiks väärtuseid töötajatele ja tantsijatele sunniga peale suruda.

J1: *“Et see käib pigem nagu tunde järgi. Et sellega ei saa nagu üle koormata või liigselt pushida, et olgem patrioodid. Et see peab tulema nagu kuidagi loomulikult.”*

Ühe intervjuueeritud treeneri sõnul moodustavad nii mitte-teadlikud kui teadlikud turundustegevused ühtse terviku.

Tr2: *“Kõik need üritused, mis nad korraldavad. Tasemel välimus, stuudio välimus. Kodulehekülje välimus ja areng. Need on plussid, mis lisavad juurde. Kasvõi need samad dressid, mis tulid. Et palju on selliseid asju, mis üksteisega sarnanevad.. ja neid tükke on igal pool, on see reklaam või mingi asi, mis inimene selga paneb, t-särk, või valgusreklaam siin majal. Artiklid ja promod ja üritused, kus tantsijad selle stuudio alt tantsivad.”*

Erinevad osad, mis selle terviku loovad, aitavad kõik kaasa tantsustuudio brändi kujunemisele ning hoidmisele.

5.2 Millised on DanceActis kehtivad alusväärtused, millel kogu tegevus põhineb?

Väärtuste kategooria on justkui makrotasand, mis aitab tõlgendada kogu organisatsiooni tegevust. Selles peatükis toon väärtuskategooriate kaupa esile väärtuste tekstilise väljenduse (intervjuudest, kodulehe, Facebooki, sisekirjade analüüsist) ning tegevusliku väljenduse – kirjeldan, milliste tegevuste kaudu väärtuseid igapäevastes rutiinides väljendatakse.

Kõikide rakendatud uurimismeetodite kaudu kogutud empiiria põhjal võib nimetada DanceActi alusväärtused, mis läbivad tantsuklubis toimivaid praktikaid ning mida nii juhtkonna liikmed, treenerid kui tantsijad tajuvad. Süvaintervjuude põhjal võib öelda, et kuigi organisatsiooni väärtused ei ole selgelt sõnastatud ega formaalsesse dokumenti kirja pandud, on need siiski abstraktsemal kujul intervjuueritid töötajateni ning pikaajsete klubiliikmeteni jõudnud. Intervjuude ja vaatluste tulemuste põhjal klubi alusväärtusteks nimetada:

- **stuudio kui kodu kohtlemine,**
- **professionaalsus** nii juhtkonna kui treenerite töös,
- treeningute kõrge **kvaliteet**, mis tagab õpilaste pideva **arengu**,
- **hoolivus ja personaalne lähenemine**,
- **ühtekuuluvus** (ühtne organisatsioon töötajate jaoks, gruppi kuulumise tunne tantsijate jaoks) ja **emotsioonide edasiandmine**.



Joonis 6. Väärtused on oluline osa DanceActi sisebrändist (autori koostatud)

Kodulehel on avaldatud tekst tantsuklubi ajaloo kohta, milles kirjeldatakse muuhulgas klubi missiooni ning mingil määral ka väärtuseid - mitmekesised ja kvaliteetsed treeningud. Need on (lisaks töölepingutele) ainsad tekstid, mis nii tantsijate kui töötajate jaoks mingid reeglid paika panevad. Väärtuseid edastataksegi juhtkonna liikmete sõnul mitte käskude ja reeglitena, vaid pigem igapäevase töö kaudu.

J1: *“Need väärtused ei ole selles mõttes paberil sõnastatud, et mis tohib olla, mis ei tohi. Aga need väärtused ja see ideoloogia on kindlasti viidud kõikide treeneriteni läbi selle töö igapäevaselt. Et mis on oluline ja mida ei tohi.”*

Selgus, et kõiki neid väärtuseid toetab klubi kontseptsioon, millega end teistele tantsuklubidele vastandatakse. See “eriline kontseptsioon” on saanud kõikide toimumispõhimõtete, protseduuride ja väärtuste lähtekohaks ning loob juhtide sõnul nii töötajate kui uute klubiliikmete värbamises eelise.

J3: *“Meil ei ole mingisuguse keskmise spordiklubi aeroobika trenn, kus astud sisse, maksad raha ära ja lähed ära, ei teadnud keegi sinu nime või nägu. Meil on kontseptsioon hoopis teistsugune. Iga inimesega tegeletakse palju palju rohkem, kui ette osatakse kujutada.”*

5.2.1 Stuudio kui kodu kohtlemine kui klubi alusväärtus

Kodulehelt võib leida klubi sisekorraeskirja, millest saab lisaks tantsijatele kehtestatud reeglitele kinnitust väärtusele, mida intervjuudes korduvalt nimetati – stuudio kui oma kodu hoidmine:

“DanceAct Tantsustuudio treeningute külastaja /.../ käitub viisakalt/hoolivalt oma stuudiokaaslaste ja treenerite suhtes ning hoiab stuudio ruume ja inventari nagu oma kodu”.

Vaatluste põhjal võib öelda, et organisatsiooni identiteet ja väärtused väljenduvad tugevalt stuudio Tallinna ruumides ning nende kaudu väärtus justkui materialiseerub. Ruumide kujundus ning nende kaudu treeneritele ja tantsijatele erinevate võimaluste loomine on osa nii juhtimis- kui turunduspraktikate kompleksist, mida kirjeldasin täpsemalt eelmises peatükis. Kui ruumide väljanägemine kujundab brändi visuaalset identiteeti, siis see, kuidas ruume kasutatakse, mõjutab kogu brändi identiteeti ja olemust ning võimaldab seeläbi ka sisemisi väärtuseid edastada.

T3: *“Et... ruumidega tegelikult ka see.. et mis võimalusi need loovad.. Et no näiteks see venituspuu siin või.. et saad siin olla pärast trenni ka. (...) Et hea on, kui luuakse lisatingimused, et saad oma trenniaega pikendada enne või pärast trenni siin olles.”*

Tr1: *“Et see loob mõnusat tunnet, et kui lähed sisse, ei ole sul lihtsalt kuivad seinad ja väike pink, kus sa saad istuda. Et lähedki.. nagu toredasse kohta, kus on mõnus olla ka trenni oodates.”*

Ruumidega on loodud koht, kus ei käida ainult treeningus, vaid on võimalik ka lihtsalt aega veeta – see vastab juhtide soovile pakkuda tantsijatele “terviklikku paketti”. Vaatluste põhjal võib öelda, et DanceActi Tallinna ruumides on riietusruum ja koridor ning harjutusala kui sotsiaalne ruum – enne

ning pärast trenni arutleti seal isiklike asjade üle (näiteks tervis) või trenniga seotud asjade üle (esinemiskostüümid). Suheldakse ka teiste gruppide tantsijatega ja treeneritega.

Stuudio kui kodu kohtlemise alusväärtust toetab ka personaalse lähenemise ja informaaalse suhtlemise väärtustamine. Juhtkonna liikmed ei ole end klientidest distantseerunud, vaid suhtlevad isiklikult klientidega, nagu treeneridki.

J1: *“Aga mulle meeldib suhelda klientidega. Sest inimesele läheb ju korda, kui organisatsiooni juht isiklikult tema poole pöördub. Minu meelest on see niivõrd loogiline, et suhtlen tantsijatega, ja kui mul oleks ööpäevas 48 tundi, siis ma teeksin rohkem seda, sest mulle isiklikult nii meeldib see.”*

E-kirjad, mida juba eelpool pikemalt kirjeldasin, loovad “meie” diskursuse nii treenerite kui tantsijate jaoks – seegi suudab eeldatavasti stuudioga tugeva emotsionaalse sideme luua. Samuti toetab väärtust kogu klubi ülesehitus, mille alusel on kõik tantsijad klubi püsiliikmed ning käivad kindlas treeninggrupis mitmeid aastaid. See tekitab treeninggruppides rühmad, kellega suheldakse ka väljaspool tantsuklubi.

T2: *“Et kui sa käid ainult seal trennis... et tegelikult päris algusest meil tekkis ka selline punt, kellega me suhtleme siimaani, see sama punt, kellega me kunagi trennis kokku saime, nüüd oleme siis juba umbes 10 aastat suhelnud.”*

Seega on väärtus oluline nii juhtimis- (isiklik suhtlemine, kodukorra loomine, ruumide eest hoolitsemine), treening- (personaalne lähenemine) kui turunduspraktikate (kommunikeerimisviis e-kirjades ja muudes kanalites) kompleksis.

5.2.2 Professionaalsus kui klubi alusväärtus

Professionaalsus kui alusväärtus on tugevalt seotud treeningute kvaliteedi väärtustamisega. Samas on professionaalsus oluline nii treenerite kui juhtkonna töös. Selgus, et kvaliteetsete treeningute kaudu positsioneerib DanceAct end teiste tantsuklubide seas ning see on tantsijate sõnul üks peamistest põhjustest, miks DanceActi trenni tullakse. Treenerite jaoks tähistab professionaalsus stiilipuhtust ning oskust tantsijaid õpetada.

Tr2: *“Mõni.. nagu öeldakse, et iga hea tantsija ei saa olla hea õpetaja või hea koreograaf. Et need on kõik kolm eraldi asja ja väga vähestel õnnestub seda kooslust panna kokku, et sa oled hea tantsija, hea õpetaja ja hea koreograaf.. et sa suudad õpetada inimest, mitte lihtsalt tantsida ette, vaid motiveerida, arendada...”*

Vaatlustest ilmnes näiteks, et kõikides trennides kasutati spetsiifilist tantsualast keelt, mis viitab mingil määral sellele, et treenerid tunnevad valdkonda.

Treenerite jaoks loob eelise professionaalsus juhtkonna organisatoorses ja igapäevases töös.

Intervjuudes toodi esile ka seda, et juhtide professionaalsus on olnud oluline faktor klubi edu saavutamisel.

Tr4: *“DanceActi eluaastad on ikka mõned aastad pikemad kui mina seal töötanud olen... ja... ma arvan, et see on väga paljus kinni meie juhtide sellisel tarkusel... Nad on nagu alati omanud siukest väga kindlat visiooni asjast...”*

Professionaalsus kui väärtus on seotud kuuluvustunde alusväärtusega.

J3: *“See koht tegelikult... noh me üritame nii palju teha selleks, alates nendest Practice Nightidest, mis on suurejoonelised ja hästi professionaalselt tehtud, jäädvustamisest kuni ma ei tea milleni välja... Et tekiks see tunne, et nad kuuluvad kuhugi.”*

Siin ilmneb väärtuste tegevuslik väljendus – traditsioonilise ürituse Practice Night'i korraldamisel ja selle jäädvustamisel rõhutakse professionaalsusele ning see aitab omakorda tekitada tantsijates kuuluvustunnet. Siingi tõuseb esile, et väärtus on oluline kõigis kolmes nimetatud praktikate kompleksis – juhtimispraktikate kompleksis professionaalse organisatoorse töö väärtustamise kaudu, treeningpraktikas treenerite professionaalsuse kaudu ning turunduspraktikas professionaalsete ürituste korraldamise/ jäädvustamise kaudu.

5.2.3 Treeningute kvaliteet ja õpilaste areng kui alusväärtused

Väärtustele ja seega kontseptsioonile vastavalt peavad oma igapäevases töös käituma nii juhtkonna liikmed kui treenerid; vaid nii suudetakse tagada kvaliteetse teenuse pakkumine.

J1: *“Punkt üks, kvaliteet. Kui inimene tuleb trenni, siis talle peab jõhkralt see trenn meeldima.”*

Tr4: *“Et... me püüame tõepoolest õpetada inimesi tantsima kõige kvaliteetsemas mõttes... Ja ma arvan, et inimesed tunnetavad seda. See ei ole nagu mingi selline asi, et treener ees teeb ja see on sinu oma rida, kui andekas sa oled ja kui kiiresti sa järgi jõuad, vaid... vaid see on iga treeneri missioon ja hingeline kohustus, et ta ikkagi püüab selgitada nii palju, kui see vähegi võimalik on.”*

Üks osa kontseptsioonist on õpilaste arengu väärtustamine ning see, et “kõigile antakse võimalus”.

Seda tajuvad nii treenerid kui tantsijad.

T1: *“Ja siis veel... et siin ei ole sellist otsest sõela, et kui sa siia tuled, siis peavad sul juba olema mingid oskused. Et kõik, kes tahavad alustada või mingi stiiliga tutvuda, kõik saavad võimaluse. Igal pool nii ei ole.”*

Tr4: *“Me ei eelda mingit tantsulist tausta, me... me teeme selle raske töö ära nullist alates kuni sinnani, kuhu inimene on võimeline arenema. Ma arvan, et just see... et me oleme valmis võtma kogu selle töö enda peale ja...”*

Kontseptsioon mõjutab klubi ülesehitust ja struktuuri – kõik tantsijad on osa kindlast treeninggrupist, mis võimaldabki igäühe arengut jälgida ja sellele kaasa aidata. Nii juhtkonna liikmed, treenerid kui tantsijad peavad arengut oluliseks väärtuseks.

J1: *“Et.. ühesõnaga me ei võta gruppi kui sellist voolavad inimkogumit, et käiakse sisse-välja, iga trenn erinevad näod. Töö on organiseeritud nii, et tekivad kindlad treeningrühmad, inimesed saavad üksteist tundma, seal tekib mingi selline ühine energia.”*

T3: *“Üks asi ongi see, et... no selle klubi teistsugune olemine. Et käid ühe grupiga koos. Seda on väga raske kuskilt mujalt leida. Et see nagu motiveerib mind rohkem kohal käima, ma ei taha puududa, sest ma ei taha maha jääda teistest.”*

Seega väljendub treeningute kvaliteedi ja õpilaste arengu kui väärtuse tegevuslik aspekt nii juhtkonna töös, luues ja hoides klubi ja treeninggruppide ülesehitust ning võimaldades treeneritele pidevalt enesetäiendamisevõimalusi, ning treenerite töös, tagades kvaliteetsete treeningute läbiviimise kaudu õpilaste pideva arengu ehk otseselt nii juhtimispraktikate kui treeningpraktikate kompleksis. Kaudsemalt on see ka oluline turunduspraktikas, kuna kvaliteetsed treeningud on need, mida teiste klubide ees peamiseks eeliseks peetakse.

5.2.4 Hoolivus ja personaalne lähenemine kui alusväärtused

Kontseptsiooni järgimine võimaldab ka hoolivuse ja personaalse lähenemise väärtustamist, kuna nii juhtkonna liikmed kui treenerid tunnevad õpilasi, ning selle tähtsust ja erilist märkavad ka kauaaegsed klubiliikmed.

T1: *“Selline individuaalne lähenemine, kõikidega tegeletakse.”*

Väärtus väljendub tegevuslikult muuhulgas nimede teadmise praktikas, mida nõutakse igalt treenerilt. Samuti toetab väärtust juhtide isiklik suhtlemine tantsijatega. See suudab tantsijates eeldatavasti tekitada tunde, et ei olda üks osa suurest massist ning seeläbi luua organisatsiooni ning selle töötajatega tugeva emotsionaalse sideme. Seda võib öelda nii vaatluste kui intervjuude põhjal – selgus, et treeneritega suheldakse informaalselt ning ka väljaspool trenniaega. Treener oli tantsijatele kättesaadav nii enne kui pärast treeningut, omavahel räägiti ka isiklikel teemadel. Näiteks – *“Enne trenni algust riietusruumis vaadati koos treeneri arvutist eelmise esinemise ja teise grupi esinemise pilti. Kommenteeriti, et teise grupi esitantsija (keda tõstetakse) ei naerata esinedes.”* (autori märkmed vaatluspäevikust).

Alles hiljuti klubiga liitunud tantsijad klubi erilist kontseptsiooni küll ei maininud, kuid hoolivust ja personaalset lähenemist olid nad siiski samuti märganud.

U2: *“No... kuna ma tulin niimoodi hiljem ka, siis ta kohe oli abivalmis... No näiteks kohe... et ütles, et võib saada minuga natuke enne kokku ja näidata mulle eraldi asju. Ja ta on seda juba mitu korda teinud minuga. Hästi hoolitsev kuidagi.”*

Seda võib pidada eelpool käsitletud “üle normi tegemise” praktikaks, kus nii treenerid kui

juhtkonna liikmed teevad justkui rohkem kui neilt oodatakse. Kuuluvustunde kui väärtuse olulisus väljendub ka e-kirjades ja üldiselt kogu valitud kommunikatsioonis, mis on ühtne nii sisekirjades, kodulehel kui Facebookis. Siingi on oluline “meie” diskursuse loomine ning informaalne keelekasutus, mis on läbiv kõikides analüüsitud kommunikatsioonikanalites. Jällegi on näha, et väärtus väljendub nii juhtimispraktikate, treeningpraktikate kui turunduspraktikate kompleksides.

5.2.5 Ühtekuuluvus ja emotsioonide edasiandmine kui alusväärtused

Üheks organisatsiooni alusväärtuseks on emotsioonide edasiandmine tantsijatele.

J3: *“Aga... ma usun, et.. inimesed tulevad siia otsima... ikkagi emotsionaalset naudingut.”*

J1: *“Kui inimene tuleb trenni, siis ta peab tulema sealt ära higist tilkudes ja emotsionaalselt laetuna.”*

Siin tõuseb esile nii kehalise kui emotsionaalse naudingu ja rõõmu edasiandmise aspekt. Organisatsiooni identiteeti ja kontseptsiooni iseloomustab aga enim kuuluvustunde väärtustamine, mida toetab emotsioonide edasiandmine kui väärtus. Kuuluvustunne on aluseks kõikidele toimumispõhimõtetele ning avaldub DanceActis toimivates praktikates.

J3: *“DanceActi puhul ongi see oluline, et siin tekib selline... mida me üritame juurutada... selline kuuluvustunne. Et liikmed kuuluvad mingisse kohta.”*

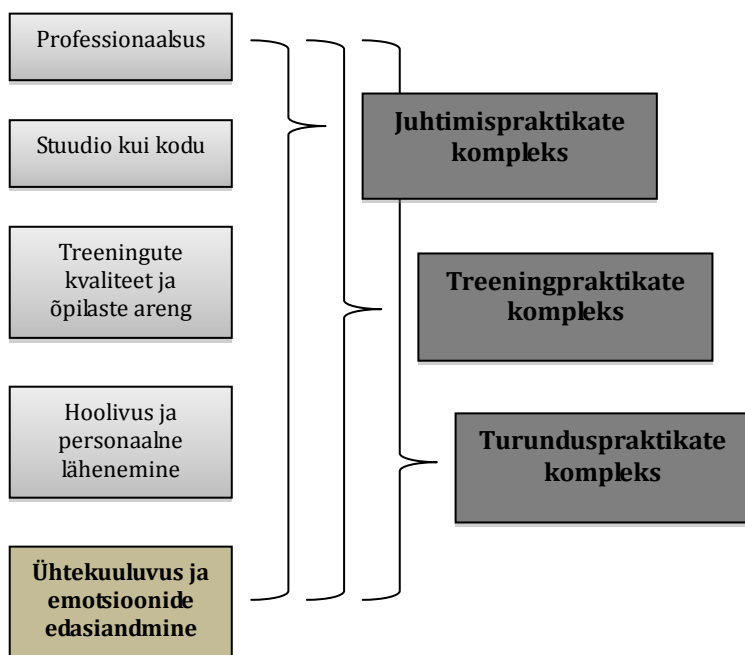
Kuuluvustundele ja ühtsusele rõhumine tõusis esile e-kirjade analüüsis, kus “meie-nemad” asesõnade kasutamine (rohkem küll “meie”, vähem “nende”) oli vägagi levinud. “Meie” all peetakse ilmselt silmas nii juhtkonda kui DA töötajaid, kuid mitte tantsijaid. See ilmneb just töötajatele saadetud kirjades, näiteks tekstis 1 (vt lisa 5): *“Koostöös meie hea koostööpartneri Coca-Cola’ga lisandub alates järgmisest laupäevast tunniplaani uus trenn - Coca-Cola Saturday Refresh Bailatino.”*, sama tekst sisaldab veel väljendeid *“meie pakutavast tantsustiilist”*, *“meie tavapärasest mudelist”* ning *“meie kodulehe vahendusel”*. Siin on näha, et organisatsiooni samastatakse nende töötajatega (just nende viimaste väljendite puhul – nt ei öeldud mitte DanceActi tavapärase mudel, vaid just meie mudel). Seeläbi üritatakse ehk viidata e-maili saajate ja saatjate ühtsust ja ühtekuuluvust, mis, nagu juba mainitud, on oluline osa kogu DanceActi kontseptsioonist. Tantsijatele saadetud mailis (tekst 4) on näha, kus ka tantsijad kuuluvad “meie” sekka: *“See on meie stuudio traditsiooniline ning julgen nimetada lausa legendaarne aastalõpushow”*. Juhid on e-kirjade kaudu loonud “meie” diskursuse, kasutades väljendeid *“meie kodulehekülj”*, *“meie suvekool”* jne – viidates juhtkonnale ja töötajatele kui võrdsetele organisatsiooni osadele. Meie-nemad vastandamist juhtkonna ja treenerite või juhtkonna ja tantsijate vahel ei kasutata.

J2: “Ma pigem nagu eeldan seda, et tegelikult mida rohkem seda (organisatsiooni – autori märkus) osadeks jagada, seda vähem ta toimib, mulle tundub. Ajapikku on elu näidanud seda, et sellisest ühtekuuluvustundest tuntuks puudust ja pigem tuleks seda käsitleda ja võtta meid kui ühte tervikut, mulle tundub. Siis toimib ta kõige paremini.”

J1: *“Aga mis puudutab kundesid, siis jah, mingisuguse reeglipärasusega mingid kindlad asjad peavad toimuma. No näiteks ka praegu DanceActi dressid, riided.”*

Tr3: *“Kasvõi need samad dressid, mis tulid. Et palju on selliseid asju, mis üksteisega sarnanevad.. ja neid tükke on igal pool, on see reklaam või mingi asi, mis inimene selga paneb, t-särk, või valgusreklaam siin majal.”*

ning aitab seeläbi luua ühtse ja selgelt piiritletava organisatsiooni, millega on nii tantsijatel kui treeneritel emotsionaalne side tekkinud. Ühtekuuluvustunne kui väärtus materialiseerub nii ruumide kujunduse, stuudio dresside kui kommunikatsioonikanalite visuaalse identiteedi kaudu. Ühtekuuluvustunde tekkimine ja emotsioonide edasiandmine kui väärtused ilmnevad tegevuslikult seega jällegi kõikides nimetatud praktikakompleksides.



56

6. Järeldused ja diskussioon

Käesoleva töö eesmärk oli tantsuklubi DanceActi sisemise brändingu ja selleks kasutatavate strateegiate uurimise kaudu leida vastus küsimusele kuidas on klubis sisebrändiga seotud positiivsete tulemusteni jõutud. Tööga selgitasin, milline on ettevõtte sisebränd ja millised on need tegutsemispraktikad, mis seda igapäevaselt kujundada aitavad. Selleks sõnastasin kaks üldisemat uurimisküsimust:

1. Millised on DanceActis toimivad praktikad, mis aitavad kujundada organisatsiooni sisebrändi?
2. Millised on DanceActis kehtivad alusväärtused, millel kogu tegevus põhineb?

Alljärgnevas peatükis toon välja töö olulisemad järeldused ning arutlen laiemalt erinevate meetodite kaudu jõutud tulemuste üle. Seejärel annan soovitusi võimalikeks edasisteks uuringuteks.

Tööd kirjutades eeldasin, et kultuuriorganisatsioonis ei olegi turunduse strateegiline planeerimine ja teadlik elluviimine hädavajalik. Selgus, et DanceActis toimub sisebrändimine läbi igapäevaste praktikate. DanceActi bränd on tõesti miski, mida justkui “tehakse” igapäevaste rutiinsete tegevuste kaudu, nagu ütlesid Järventie-Thesleff et al (2011). Osa neist igapäevastest tegevustest on seotud teadliku turundusega (näiteks nagu DanceActi sümboolikaga riiete loomine), osa mitte (näiteks rutiinne treeningute läbiviimise praktika), kuid kõikide nende aluseks on väärtused, millele tuginebki kogu DanceActi tegevus.

Jagasin DanceActis toimivad praktikate kogumid kolmeks: juhtimis-, treening- ning turunduspraktikate kompleksideks. Jaotus põhineb intervjuude horisontaalanalüüsist ilmnunud kategooriatel, mis viitasid tantsuklubile kui praktikate kompleksile. Kompleksid koosnevad arvukatest alampraktikatest, millest mõned kuuluvad mitmesse kompleksile. Näiteks kuuluvad järelevalve ja “üle normi tegemise” praktikad nii treening- kui juhtimispraktikate kompleksile, motiveerimine, positsioneerimine, administratiivne töö, sisetundest lähtumine ja ruumide eest hoolitsemine nii juhtimis- kui turunduspraktikate kompleksile.

Praktikakompleksid on küll teineteisest eristatavad, kuid siiski tugevalt seotud – selgus, et praktikatel on mitmeid ühiselemente (nii protseduuride, põhjenduste kui ruumilis-materiaalsete asjade seas), mis tulenevad ühistest alusväärtustest. Näiteks: turunduspraktikate kompleksi alla kuuluvate õpilastele saadetud e-kirjade stiil on informaalne, see viitab kõikides nimetatud praktikakompleksides olulisele personaalsele lähenemisele, mis omakorda tekitab samuti kõikides

kompleksides tähtsutatavat kuuluvustunnet. Informaalne keelekasutus lõhub barjääri võimupositsioonil olevate juhtkonna liikmete ning töötajate ja tantsijate vahel. Taolise kommunikatsiooniviisi valik toetab personaalset lähenemist kui klubi kontseptsiooni olulist osa. Kontseptsioon ning sellele vastavad väärtused toetavad omakorda ka sisebrändi ning tekitavad töötajates ning klubiliikmetes lojaalsust. Samuti võib öelda, et mitmed alampraktikad on selgelt kollektiivsed – näiteks treeningpraktikate kompleksi protseduurid (treeningu ülesehitus, ruumi kasutamise praktika) on sõltumata treenerist või tantsijatest sarnased. Gram-Hansseni (2011) sõnul ongi praktikate kollektiivsuse põhjustajaks elemendid, mis praktikaid koos hoiavad. Järventie-Thesleffi et al (2011) sõnul on kollektiivselt jagatud koodid organisatsiooni liikmetele justkui juhisteks otsuste langetamisel – nende põhjal hinnatakse, mis on konkreetsetes olukorras normaalne ja kohane käitumine. DanceActi treeningutes on tekkinud kollektiivsed arusaamad ja reeglid (näiteks ruumi kasutamise ja treeningu ülesehituse kohta), mis on erinevate osapoolte jaoks muutunud rutiinseteks. Sama võib väita ka näiteks juhtimis-, turundus- ja treeningpraktika komplekside alla kuuluvate kommunikatsiooniaktide kohta. Kollektiivsete arusaamade tõttu teatakse, milline on organisatsioonile omane ja tavapärane suhtlemisviis ning seetõttu iseloomustabki kõiki suhtlemisakte informaaalsus ja personaalsus. Praktikate omavaheline tihe seotus ja kollektiivsus ning jagatud arusaamade tekkimine on loonud DanceActis ühtse sisekultuuri, mis toetab tugevat sisebrändi.

Ühtne sisekultuur, kollektiivselt jagatud praktikad ning väärtused on olulised, kuna DanceActi brändi loovad erinevate praktikate kandjad ehk erinevates protseduurides osalevad inividid – nii juhtkonna liikmed, treenerid kui tantsijad. Võib öelda, et DanceActi bränd kujuneb läbi nimetatud osapoolte ettevõtte kolmel tasandil - Reckwitz (2002) sõnul ongi praktikad sidusad ja järjepidevad tegevuste mustrid, mida viiakse läbi organisatsiooni erinevatel tasanditel. Järventie-Thesleffi et al (2011) väitsid, et brändi ei saa luua vaid juhtide tahtest lähtudes, vaid seda mõjutavad arvukad erinevad tegevused. Ka Goom et al (2011) rõhutasid, et sisebrändimine on multidistsiplinaarne praktika, kuigi nad ei toonud esile erinevate osapoolte rolle. DanceActi brändi kujunemisel on oluline positsioon treeneritel, kuna ettevõtte kliendid puutuvad just nendega igapäevaselt kokku ning seega on treenerid klubi “visiitkaardid”. Tantsijad mõjutavad brändi, kuna ka nemad kannavad endas DanceActis igapäevaselt toimivaid praktikaid (peamiselt treeningpraktikate kompleksis). Samas, kuigi DanceActi juhid rõhutasid, et klubis puudub range hierarhia ja sisekord, tõusis siiski esile juhtide keskne roll sisebrändi kujundamisel. Juhid on need, kes on tantsuklubi loomisel valinud organisatsiooni kontseptsiooni ning sellest lähtudes on välja kujunenud väärtused, millele tugineb kogu DanceActi igapäevatöö. Vallaster ja Chernatony (2005) rõhutasidki sisebrändi kujunemisel juhtkonna olulist rolli. Nende sõnul on just juhid need, kelle tegutsemisest ja isiklikust

käitumisest lähtuvalt töötajad oma enda käitumist brändi väärtustele vastavaks kohandavad (Vallaster & Chernatony 2005). Võib öelda, et DanceActis seavad juhid “brändi elamise” praktikaga töötajatele ja tantsijatele piisava eeskuju, et nende käitumist mõjutada ning neis ettevõttega emotsionaalset seotust tekitada. Seega, kuigi juhid on paika pannud klubi kontseptsiooni, ei ole sätestatud normatiivseid reegleid, et kontseptsioonile ja väärtustele vastavalt käitutaks. Pigem mõjutabki töötajate tegutsemist juhtide meelsus ja nende näidiskäitumine, mille tulemuseks on treenerite samastumine brändiga ja lojaalsus. Sellest tulenevalt võib öelda, et sisebrändimine DanceActis on olnud edukas - ka Punjaisri et al (2009) ütlesid, et õnnestunud sisemise brändimise tulemuseks on brändi mõistmine ja selle omaks võtmine.

Seega ei saa öelda, et kollektiivsed praktikad, jagatud väärtused ja DanceActi tugev sisebränd on lihtsalt kuidagi juhtunud, nagu arvasin tööd kirjutama asudes. Uuringust ilmneski paradoks – intervjuudes rõhutasid juhtkonna liikmed, et sisebrändi loomine ei ole olnud teadlik ja strateegiline töö, kuid mitmed protseduurid erinevates praktikakompleksides (näiteks ruumide kujundus, DanceActi dressid) viitavad detailselt läbimõeldud tegevusplaanile. Järeldan, et brändi loomiseks ei ole alati kasutatud traditsioonilisi meetodeid ja vahendeid, kuid läbi on siiski viidud reaalseid sisulisi tegevusi, mis on brändile tugevalt mõju avaldanud. Siin mängib rolli ka praktikate arenemine koos klubi kasvamisega. Nagu juba eelpool mainisin, on mõned praktikad olnud esialgu osaks ühest praktikatekompleksist – näiteks nagu hooaja lõpuürituse Practice Night korraldamine osaks treeningpraktikast, et tantsijaid motiveerida – kuid nüüdseks on need saanud oluliseks ka teistes praktikatekompleksides. Nii on Practice Nighti korraldamine praeguseks kujunenud turunduspraktikate kompleksi tähtsaks alampraktikaks, kuna selle kaudu pälvitakse ka avalikkuse tähelepanu. Praktikad, nagu ütles ka Reckwitz (2002), on dünaamilised, arengu ühes praktikas kutsub tavaliselt esile muutus selle mingis elemendis. Kogu klubi on nii tantsijate kui treenerite arvu poolest kasvanud, seega on ka Practice Night’il märgatavalt rohkem osalisi. Klubi areng on muutnud kogu Practice Night’i olemust ja ülesehitust. Ruumilis-materiaalsel tasandil on näiteks muutunud toimumispaik, kuna osalejaid on võrreldes algusaastate üritustega lausa kümneid kordi rohkem. Kui esimestel kordadel toimus üritus klubi ühes saalis, siis nüüdseks korraldatakse ühel õhtul kaks kontserti Salme Kultuurikeskuses. Tuginedes isiklikule kogemusele DanceActiga, võib öelda, et muutunud on kogu ürituse formaat ning seeläbi kõiki osapooli puudutavad protseduurid, jällegi, kuna osalejaid on kordades rohkem ning toimumispaik on erinev. Samas, kuigi nüüdseks on Practice Night oluline osa turunduspraktikate kompleksist, on ürituse peamine eesmärk – tantsijate motiveerimine – siiski samaks jäänud. Practice Night’i kui olulise klubi identiteedi osa põhjal saab väita, et DanceActi bränd avaldub mitmekülgses praktikas, mida viiakse läbi kas teadlikult või vähemteadlikult organisatsiooni brändi kujundamiseks.

Sisebrändi kujunemist on toetanud detailselt läbimõeldud klubi kontseptsioon, millel põhineb kogu organisatsiooni struktuur, kõik igapäevased rutiinsed tegevused (nii juhtimis-, treening- kui turunduspraktikate kompleksis) ja ka teadlikud turundusliku suunitlusega ettevõtmised. Nagu selgus, on kontseptsioon ning sellest tulenevad eripärad nii juhtkonna liikmetele, treeneritele kui kauaaegsetele klubiliikmetele selged ja seetõttu tajutakse ja “elatakse” erinevaid protseduure läbi viies ka klubile olulisi väärtuseid.



Joonis 8. Klubi kontseptsioon on aluseks väärtustele ning mõjutab seeläbi kõiki praktikaid (autori koostatud)

Sisebrändi iseloomustavadki siinkirjutaja hinnangul kõige paremini DanceActi alusväärtused, kuna neile tugineb kogu juhtimis-, treening- ja turundustegevus, mis igapäevaselt erinevate alampraktikate kaudu klubi olemust loovad. Shove et al (2012) sõnul taastoodavad praktika kandjad praktikaid neid rutiinselt sooritades – võibki öelda, et DanceActis praktikaid sooritades süvenevad nii juhtkonna liikmetes, treenerites kui tantsijates ka klubile omased väärtused. Professionaalsus nii treenerite kui juhtkonna liikmete töös, stuudio kui oma kodu hoidmine, treeningute kvaliteet ja õpilaste areng, hoolivus ja personaalne lähenemine ning kõige olulisemana kuuluvustunne ja emotsioonide edasiandmine on need väärtused, mida edastavad juhtkonna liikmed treeneritele (ning mõnel juhul ka otse tantsijatele) ning treenerid edasi klubiliikmetele.

Võib öelda, et väärtused on DanceActi töötajate kaudu kandunud üle ka kauaaegsetele klubiliikmetele ja neid (just personaalset lähenemist ja hoolivust) tajuvad ka uued klubiliikmed. Kuigi juhtkonna liikmed väitsid, et klubis puudub selge hierarhia ning konkreetseid reegleid töötajate käitumiseks paika pandud ei ole, on siiski väheste reeglite ning nii kommunikatsiooni kui muude tegevuse kaudu töötajatele arusaadav, millist käitumist neilt klientidega suheldes oodatakse. Ka siin tõusevad esile kollektiivselt jagatud arusaamad ja praktikad. Judson et al (2006) sõnul peab brändi usaldusväärsuse hoidmiseks töötajate käitumine olema ühtne, järjekindel ning kooskõlas brändi identiteediga – võib öelda, et väärtuste kommunikatsiooni kaudu on saavutatud olukord, kus paljud praktikad ja arusaamad on kollektiivsed. See muudabki DanceActi sisekultuuri ja seega ka

brändi ühtseks. Thomson et al (1999) sõnul ongi sisemises brändingus kesksel kohal just brändi väärtuste kommunikatsioon – kui töötajatel on neist selge arusaam, on nad tõenäoliselt brändiga nii emotsionaalselt kui intellektuaalselt tugevalt seotud.

DanceActi juhtkond edastab reeglite asemel väärtused treeneriteni igapäevase töö kaudu ning sarnaselt levivad väärtused treeneritelt tantsijatele (väärtustele vastavate treeningute kaudu) – ilmneb jällegi rutiinsete praktikate olulisus kõikides praktikate kompleksides. Punjaisri et al (2009) tõidki ühe sisemist brändi tugevdava tegevusena välja töötajatele pidevalt just läbi igapäevase töö brändile unikaalsete väärtuste rõhutamise. Võib väita, et DanceActi töötajatele ja ka kauaaegsetele klubiliikmetele on selge, mille poolest teistest sarnastest brändidest eristutakse – seegi suudab Punjaisri et al (2009) sõnul tekitada kuuluvus- ning uhkustunnet ja seeläbi emotsionaalset seotust ja lojaalsust. Kuuluvustundele rõhumine ongi olulisim osa DanceActi kontseptsioonist ning see suudab tantsuklubi teistest eristada, treenereid ja tantsijaid motiveerida ning seeläbi tugevat sisebrändi kujundada.

Võib arvata, et väärtuste ülekandumist töötajatele toetab klubi väiksus (just töötajate arvu poolest), kuigi tantsijate arvu poolest on DanceAct Eesti suurim. Tantsijateni on väärtused jõudnudki läbi nii juhtkonna kui treenerite igapäevase töö – siin on oluline roll näiteks valitud kommunikeerimisviisil, treeningute kvaliteedil ja traditsioonidel. Väärtused on need, millel põhinevad protseduurid nii juhtimis-, treening- kui turunduspraktikates ning seega on väärtustel sisebrändi kujunemisel märkimisväärne mõju. Väärtuste omaksvõtmisel tõusis esile kogu kontseptsiooni tähtsus – kuna tantsijad on klubi püsiliikmed ning käivad sama grupiga koos treeningutes aastaid, on väärtuste ülekandumine neile lihtsam kui mõne muu teenindussektoris tegutseva ettevõtte puhul. Samas võib isiklikele kogemustele tuginedes väita, et mitmed Eesti tantsukoolid tegutsevad sarnaste põhimõtete (nt kindlad treeninggrupid) alusel. Intervjuudest tuli küll välja, et DanceActi kontseptsioon aitab selgelt vastanduda spordiklubidele, aga teiste tantsuklubide ees loob klubi ülesehituse asemel pigem eelise treenerite professionaalsus ja treeningute kvaliteet. Need olid samuti osaks stuudio alusväärtustest, mis klubi tegevust suurel määral kujundavad.

Klubi on tegutsenud juba üle kümne aasta ning olnud pidevas kasvamises. Juba esimestel tegutsemisaastatel pandi paika kontseptsiooni põhiosad – tantsijad olid klubi püsiliikmed ning treeningud toimusid kindlates treeninggruppides. Ka suurem osa praegustest väärtustest olid aastaid tagasi igapäevase töö aluseks; kvaliteet kui väärtus oli siis kesksel kohal. Kuna klubi oli siis märkimisväärselt väiksem kui praegu (nii treenerite kui tantsijate arvu poolest), tekkis personaalse ja informaalse suhtlemise praktika (nii juhtkonna ja treenerite, juhtkonna ja tantsijate kui treenerite

ja tantsijate vahel), mis on praegugi erinevates praktikakompleksides olulisel kohal. Väärtused ning nende tuginevad praktikad on arenenud koos klubiga, kuid kontseptsioon, millega alustati, on jäänud põhiolemuselt samaks.

Kontseptsiooni detailsus, selgete väärtuste olemasolu ning juhtide otsus hoiduda keeldude ja käskude formaalseks muutmisest on aidanud kaasa sisebrändi tugevnemisele. Väärtuseid ning neile vastavat käitumist ei ole nende formaalseks muutmisega kellelegi peale surutud, vaid need on treenerite poolt vabatahtlikult omaks võetud. Siin ilmneb ka värbamispraktika edu ja olulisus - treenerid on olnud ise DanceActi tantsijad ning treeningutest osa võtmise kaudu on väärtused juhtkonna liikmetelt kui (kunagistelt) treeneritelt praegusele treenerile omaks saanud. Tavassoli (2008) sõnul peakski palkama õige suhtumisega inimesi, kelles nähakse soodumust "brändi elada" - see tähendab täielikult bränd ning selle väärtused ja identiteet omaks võtta. Ka Punjaisri ja Wilsoni (2007) hinnangul tuleks organisatsiooni liikmeks värvata inimesi pigem nende väärtuste kui vaid erialaste oskuste põhjal. Ilmselt on treenerid kunagiste DanceActi tantsijatena juba klubi väärtused omaks võtnud ning seetõttu on suurem tõenäosus, et treeneritena hakkavad nad brändi "elama" ja saavad koos juhtkonna liikmetega lojaalseteks brändi saadikuteks. Seega on DanceActi brändi puhul „õiged inimesed“ väga olulised. Praktikateooriatest vaadelduna peaks aga üksikisikud jätma tagaplaanile, kuna praktikad on indiviidide ülesed. DanceActis ei olegi konkreetne treener praktikate toimimisel oluline, tähtsamad on praktikad, mida inimene endas kannab. Tantsijate seast treenerite valimine kindlustab, et tulevane töötaja kannab endas juba praktikaid ja arusaamu, mis on klubile omased.

Lojaalsete ning motiveeritud töötajate hoidmiseks on oluline roll ka võimusuhtel ning vähesel hierarhial. Nagu empiiriast selgus, tahavad DanceActi juhtkonna liikmed hoiduda range hierarhia tekitamisest ning töötajad tajuvad juhtkonna avatust. Samas, nagu juba mainitud, on juhtidel kogu organisatsiooni töös hoidmisel mõistagi oluline positsioon ning seetõttu ka õigus töötajatele nõudmisi esitada. Intervjuude ning sisekirjade põhjal saab aga väita, et käske ning keelde ei edastata autoritaarsel moel, kuulamata kellegi teise arvamust. Võib arvata, et konkreetse hierarhia puudumine on samuti seotud organisatsiooni loomuliku arenguga. Väheste töötajate puhul võis hierarhiat olla raske määratleda - DanceActi algusaastatel olid juhtkonna liikmed ise treenerid - ning nüüdseks on hierarhia puudumine saanud organisatsioonikultuuri oluliseks osaks. Samuti võib siin mängida rolli ettevõtte tegutsemisvaldkond. DanceActi võib pidada kultuuriorganisatsiooniks, mille puhul rangelt sätestatud struktuur ja võimusuhted pärsiksid töötajate motivatsiooni ning kunstilist tegevust.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et DanceActi sisebränd koosneb mitmest tasandist. Nähtava kihi moodustab visuaalne identiteet nii ruumide, kodulehe, dresside kui turunduslike materjalide kujunduses. Brändi sisu aga tuleneb juhtkonna valitud kontseptsioonist, neile vastavatest väärtustest ning just väärtustele tuginevatest praktikatest. Praktikate mitmekesisuse ning arvukuse tõttu on brändi kujunemisel lisaks juhtkonnale oluline roll nii treeneritel kui tantsijatel. Juhtkonna liikmed ei ole sätestanud formaalseid reegleid, vaid seavad “brändi elamise” praktikaga töötajatele eeskuju ning seeläbi on tekkinud lojaalsed ja organisatsiooniga emotsionaalselt seotud treenerid ja tantsijad, kes erinevaid brändi kujundavaid praktikaid sooritades “elavad” ja taastoodavad brändi väärtuseid.

6.1 Ettepanekud edasisteks uuringuteks

Kuna töö eesmärk oli kirjeldada laiaulatuslikult praktikaid, mis DanceActi sisebrändi kujundavad, ei uuritud kõiki praktikaid ning nende vahelisi seoseid sügavuti. Edasistes uuringutes süvitsi ning põhjalikult just mikrotasandi praktikate ja neid ühendavate elementide kaardistamine aitaks organisatsioonil veelgi selgemini mõista, millised praktikad sisebrändi mõjutada suudavad ning millistele tegevustele igapäevaselt seetõttu rohkem tähelepanu pöörama peaks. Käesolevast tööst ilmnesid peamiselt vaid brändi positiivselt kujundavad praktikad – detailsemalt praktikatesse süüvimine võimaldaks nende olemasolukorral leida ehk ka tegevused, mida sisebrändi tugevana ja jätkusuutlikuna hoidmiseks kindlasti muutma peaks.

Oma töös keskendusin just juhtkonna liikmete ning treenerite tegevusele; vaatluste ja intervjuude kaudu sain vähest aimu ka tantsijate osalemisel toimivatest praktikatest. Kuna aga ilmnes, et sisebrändi kujunemisel on oluline roll ka tantsijatel, siis võiks edasistes uuringutes enam ka nende tegevustele keskenduda. Intervjuude fookuse muutmise tantsijate käitumispraktikatele ning veel mitmete vaatluste läbiviimine aitaks põhjalikumalt kaardistada tegevused, mis klubiliikmete kaudu sisebrändi loovad.

Minu töö ei hõlmanud siiski kogu DanceActi – keskendusin vaid Tallinna stuudios toimuvale. Üheks edasise uuringu võimaluseks oleks minu rakendatud meetodite kasutamine teistes klubi asukohtades, et teha järeldusi selle kohta, kas klubi sisebränd on üle-eestiliselt ühtne. Samuti aitaks see juhtkonnal mõista, kas erinevates paikades erinevad igapäevased praktikad teineteisest oluliselt ning kas töötajate ja tantsijate seas on väärtused samaväärselt Tallinnaga vastu võetud.

Kokkuvõte

Käesolevas töös vaadeldi Eesti suurima tantsuklubi DanceActi sisebrändi ning seda kujundavaid praktikaid. Uurimuse aluseks oli 2010. aastal kaitstud bakalaureusetöö, mille fookuses oli klubi kuvand ning selle seotus tantsijate treeningmotiividega. Töö eesmärgiks oli selgitada, kuivõrd lähtutakse DanceActi igapäevategevustes brändikesksest mõtteviisist, ning kaardistada klubis toimivad sotsiaalsed mustrid, mis sisebrändi loovad. Autor ei eeldanud siiski, et turunduslik lähenemine kultuuri ning spordi valdkondades tegelevas organisatsioonis oleks tingimata vajalik.

Empiirilise materjali kogumiseks kasutasin erinevate uurimismeetodite kombineerimist. Viisin läbi 11 süvaintervjuud ning tegin teisese analüüsi kolmele bakalaureusetöö raames korraldatud intervjuule. Meetodina rakendasin ka vaatlust – jälgisin nelja erinevat treeningut, ning diskursusanalüüsi neljale treeneritele ja tantsijatele saadetud sisekirjale. Samuti teostasın kodulehe visuaali- ja kontentanalüüsi.

Kuigi bakalaureusetööst selgus, et klubi tegutsemisaastate jooksul ei ole konkreetselt kuvandi ning brändi kujundamise vahenditele mõeldud, võib magistritöö põhjal väita, et teadlikult on läbi viidud mitmeid protseduure, mis on loonud tugeva sisebrändi. Praktikateooriatest lähtumine aitas jõuda järeldusele, et DanceActi sisebränd kujuneb igapäevaste rutiinsete praktikate kaudu, millest osad on teadlikult turunduslikud, osad mitte, aga kõik need põhinevad alusväärtustele, millele tuginebki kogu klubi igapäevane töö.

Ilmnes, et brändi kujunemisel on olulised nii juhtimis-, treening- kui turunduspraktikate komplekside protseduurid. Sisebrändi loovad erinevad osapooled (juhtkonna liikmed, treenerid, tantsijad), kuna tekkinud on kollektiivselt jagatud praktikad ja arusaamad. See on omakorda tekitanud ühtse sisekultuuri, mis toetab tugevat sisebrändi. Ihaldusväärne olukord, kus töötajad kannavad ja edastavad organisatsiooni väärtused ilma sunnita tantsijateni, ongi saavutatud läbi „brändi elamise“, mitte formaalsete ja peale sunnitud reeglite. Juhtkonna poolt eeskuju andmist toetab kogu klubi kontseptsioon (kindlad treeninggrupid, püsiliikmed) ja kontseptsioonile vastavad väärtused (kuuluvustunne, personaalsus).

Praktikateooriatest lähtudes empiiria mõtestamine aitas kirjeldada DanceActis läbiviidavaid mikrotasandi tegevusi, mis vaid normatiivsetele sisebrändingu teooriatele tuginedes arvatavasti piisavalt tähelepanu pälvinud poleks. Töös aga selgus, et just erinevate osaliste poolt teostatavad rutiinsed praktikad on need, mis sisebrändi enim kujundavad.

Summary

Internal Branding Practices at DanceAct Dance Studios

This dissertation focused on the internal branding practices at DanceAct, the biggest dance studio in Estonia. The basis for the dissertation was the bachelor's thesis by the same author, which studied DanceAct's image and how it influenced the dancers' motivation.

The aim of this paper was to find the social patterns that influence the internal brand of the organisation and to clarify how many of the every day actions that take place in the studio are consciously led by mainstream internal branding theories.

Different methods were combined for the research: 11 interviews conducted and another three from the bachelor's thesis analysed, four dance classes were observed and the discourse of four e-mails by the management studied. The webpage and Facebook site of DanceAct were also analysed.

As a result of the study it can be claimed that many different practices that are carried out either consciously or not for internal branding purposes have an effect on the brand inside. Every day practices, such emails or talking face-to-face with the dancers, have the biggest effect on the brand. The quality of the dance classes and the professionalism of the management and the dance teachers is what make the internal brand strong and sustainable. Therefore the author argues that DanceAct's brand is made up of routine practices.

The application of practice theories allowed the author to focus on the microlevel activities that might have been left unnoticed when using only normative internal branding theories for the analysis of the empirical material. Based on this dissertation it can be stated that the routine practices carried out by different parties are what influence the internal brand of the studied organisation the most.

Kasutatud kirjandus

Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research. Focus on observation*. London: Sage.

Berg, B. L. (2004). In *Qualitative research methods for the social sciences*, ed. Jeff Lasser. Vol. 5. Boston, MA: Pearson Education.

Berry, L.L. and Neeli, B. (2003). Clueing in customers, *Harvard Business Review*, Vol. 81/2: 100-7.

The Brand Manual kodulehekülg, URL (kasutatud aprill 2013) thebrandmanual.com

DanceActi kodulehekülg, URL (kasutatud märts 2013) www.danceact.ee

Davies, G., Chun, R. Vinhas da Silva, R. & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. Routledge

Devasagayam, P. R., Buff, C. L., Aurand, T. W. & Judson, K. M. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19/3: 210–217.

Fairclough, N. (1989). *Language and Power*. London, New York: Longman.

Fairclough, N. (1992). 1992. *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

Faust, B. & Bethge, B. (2003). Looking inward: How internal branding and communications affect cultural change. *Design Management Journal*, Vol. 14: 56–63.

Finney, S. and Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 6/5: 325-344

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19/ 6: 401–409.

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2010). Introduction: What is strategy as practice? D. Golsorkhi et al (toim.), *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 1-20.

Goom, S., MacLavery, N., McQuillan, P. & Oddie, H. (2008). *Internal Branding: A Human Resources Perspective*, URL (kasutatud märts 2013) <http://www.the-cma.org/Downloads/Library/2008/InternalBrandingWPR.pdf>

Gram-Hanssen, K. (2011). Understanding change and continuity in residential energy consumption. *Journal of Consumer Culture*, Vol. 11: 61-78.

Hankinson, P. (2000). Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 5/ 4: 207-

Hargreaves, T. (2011). Practicing behaviour change: Applying social practice theory to pro-environmental behaviour change. *Journal of Consumer Culture*, Vol. 11/ 1: 79-99

Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, Vol. 35/ 3: 22-26.

Jevons, C. (2006). Universities: a prime example of branding going wrong, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15/ 7: 466 – 467.

Judson, K. M., Gorchels, L. & Aurand, T. W. (2006). Building a University Brand from Within: A Comparison of Coaches' Perspectives of Internal Branding, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 16/1: 97-114.

Järventie-Thesleff, R., Moisander, J. & Laine, P-M. (2011). Organizational dynamics and complexities of corporate brand building – A practice perspective. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27/ 2: 196–204.

Kapferer, J.-N. (1997). Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan.

Kapferer, J.-N. (1998). Strategic Brand Management. 2 Ed. London: Kogan

Kapferer, J.-N. (2004). The New Strategic Brand Management: Creating And sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan.

Kelemen, M. & Papasolomou-Doukakis, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, Vol. 24/5: 121-135.

Keller, K. L. (1998). Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Keller, K. L. (1999). *Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples*. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15: 43–51.

Keller, M. (2008). Sissejuhatus tarbijakultuuri ja brändingusse. Loenguslaidid.
https://www.is.ut.ee/pls/ois/tere.tulemastpn_id_materjal=110403&pn_id_sessioon=77416010361124705560. Jaanuar 2009.

King, C. & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8/3: 277 – 295.

van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25/5: 571-584.

Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrukk

Lings, I. N. (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15/4: 239 – 63.

Maguire, M., Ball, S.J. & Macrae, S. (2001). 'In All Our Interests': Internal Marketing at Northwark

Park School. *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 22/1: 35-50.

Mahnert, K. F. & Torres, A. M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding, *Irish Marketing Review*, Vol. 19/1&2: 54-63.

McLavery, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal Branding - Best Practices Study. Canadian Marketing Association.

Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15/1: 37 – 47.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, Vol. 15/1: 57-70.

Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer–Brand Relationships, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7/4: 407-424.

Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand, *Journal of Service Management*, Vol. 20/5: 561 – 579.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, Vol. 45/ 9: 1521 – 1537.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices. A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, Vol. 5: 243–263.

Sargent, A. & Asif, S. (1998). The strategic application of internal marketing ± an investigation of UK banking. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16/2: 66-79.

Schatzki, T. R. (2001). *Introduction: Practice theory*. T. R. Schatzki, K. K. Cetina & E. von Savigny (toim.). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge, 1 – 14.

Schultz, D. E. (2004). Building an internal marketing management calculus, *Interactive Marketing*, Vol. 6/ 2: 111-129.

Shove, E., Pantzar, M. & Watson, M. (2012). *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and how it Changes*. New Delhi: SAGE.

Siibak, A. (2009). *Teadustöö alused*. Käsikirjaline loengukonspekt. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.

Sociology Central kodulehekül, URL (kasutatud veebruar 2013)
www.sociology.org.uk/mpoprint.pdf

Speak, K. D. & Hanson, G. (2008). Brand Inside Meets Brand Outside. *Design Management Review*, Vol. 19: 21–28.

Tavassoli, N. (2008). Branding from the inside out. *Business Strategy Review*, Vol. 19: 94–95.

Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L. & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing*

Management, Vol. 15/8: 819-835.

Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of service brands: The role of leadership during the internal brand building process, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21/1-2: 181–203.

Warde, A. (2005). Consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, Vol. 5/2: 131–153.

Whisman, R. (2008). Two schools of thought on branding education. URL, (kasutatud märts 2013)
<http://www.semworks.net/papers/two-schools-of-thought-on-branding-education-whisman.php>

Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18/5: 367 – 370.

Lisad

Lisa 1. Vaatlusplaan

1. Ruum, detailid

- ruumikasutus (objektid)
- ruumikasutus (inimesed)

2. Treener – mis silma hakkab?

- Riietus
- sõnakasutus
- suhtlus tantsijatega
- abivahendite kasutamine (nt muusikakeskus, mis tüüpi muusika, kaamera?)

3. Tantsijad – mis silma hakkab?

- Riietus
- asetsemine ruumis
- suhtlus treeneriga
- suhtlus omavahel – kas tekkinud mingid grupid?
- Kehakeel
- kas on näha mingit hierarhiat (keegi julgem, keegi eespool, keegi sõnakam)

4. Treeningu ülesehitus

- millega trenni alustatakse (sõnad, tegevused)/ millega lõpetatakse
- mis tegevus järgneb millele - kronoloogia

5. mina

- kus istusin
- kuidas tutvustasin
- kui palju sekkusin
- kui palju jälgiti mind

Lisa 2. Intervjuu kavad

Intervjuu kava (DanceActi juhtkonnaga)

Valimisse kuuluvad kaks ainsat DanceActi juhtkonna liiget. Mõlemad tegelevad administratiivtööga, üks neist annab ise ka regulaarselt trenne.

Intervjuud lepin kokku isiklikult. Intervjuud plaanin läbi viia sõltuvalt intervjuueeritavast, kas siis kohe pärast esimest kontakti või mõnel muul kokkulepitud ajal.

Sissejuhatuseks tutvustan ennast ja oma töö eesmärgi - uurin nii vanu kui uusi DA tantsijaid, DA treenereid ja mõlemat juhtkonna liiget.

Kuidas tänane päev üldiselt möödunud on?

Milliste tööülesannetega tegelenud oled/ olete?

Kas täna on midagi eriti meeldejäädavat tööl toimunud?

Kui kaua DA-ga tegelenud oled/ olete?

Miks klubi üldse loodi?

Kuidas DA kui organisatsioon aastatega arenenud on?

Kas ja kuidas eesmärgid koos organisatsiooniga muutunud on?

- Väärtused?

Mis on praegune DanceActi missioon?

Kas ja kuidas missioon ja ka igapäevane asjaajamine aastatega muutunud on?

Kui mõtled/ mõtlete DA kui organisatsiooni peale, siis mis on DA-le omased peamised elemendid, millest ta koosneb?

Kas ja kuidas ta teistest klubidest eristub?

Kas see eristumine on tekkinud nõ juhuslikult või teiepoolse teadliku tegevuse tulemus?

Mis arvad/ arvate, miks inimesed just DA-sse tulevad?

- Mida DA neile pakub?

Kust nad klubi kohta infot saavad?

Kus te üldse infot klubi kohta levitate?

Miks tantsijad DA-sse jäävad?

- Miks mõned ei jää?
- Kuidas tantsijaid DA-sse jääma motiveerite?

Miks treenerid DA-sse tööle tulevad?

- Miks DA-sse tööle jäävad?
- Kuidas treenereid jääma motiveerite?
 - Kuidas näitate, et väärtustate neid?
 - Töökeskkond?
 - Enesearendusvõimalused?
 - Palk?
 - Alluvussuhted?

Kuidas toimib juhtkonna ja treenerite vaheline suhtlus?

- Mis teemadel peamiselt?

- Kui regulaarselt?
- Mis kanalite kaudu?
- Kas suhtlus on pigem informaalne/ formaalne?
- Kas kogu vajalik info jõuab treenerite vahendusel tantsijateni?

Kuidas juhtkonna ja tantsijate vaheline suhtlus?

- Mis teemadel peamiselt?
- Kui regulaarselt?
- Mis kanalite kaudu?
- Kas pigem informaalne/ formaalne?

Aga treenerite ja tantsijate?

Kas DanceActi võib pidada brändiks?

Kas olete teadlikult ja süsteemselt DA brändimisega tegelenud?

- Brändimine tantsijatele kui nõ klientidele
- brändimine treeneritele/ potentsiaalsetele uutele töötajatele
- Mil viisil need teineteisest erinevad?
- Kas üks mõjutab kuidagi teist? (nt brändimine treeneritele --> treenerite (mitte)rahulolu --> suhtlus tantsijatega --> tantsijate (mitte)rahulolu

Mis on DA kui brändi peamised osad?

Kas olete teadlikult kujundanud mingeid väärtusi, mida treenerid tantsijatele edastama peavad?

- Millised need väärtused on?
- Kas need on levinud üle kogu klubi, sõltumata treenerist ja linnast?
- Kas kontrollite ka seda, kas neid väärtuseid trennides edastatakse? Nt käite trenne vaatamas vms?

Kas on mingid tavad ja traditsioonid, mida üleklubiliselt järgitakse?

- Mis on tavade/ traditsioonide eesmärk?
- Nt trennide läbiviimises
- suhtlemisviis vms

Intervjuu kava (DanceActi treeneritega)

Valimi koostamisel kasutasin DanceActi kodulehel olevat tunniplaani, mille järgi määrasin suurima koormusega (st suurima treeningute arvuga nädalas ja õpetavate rühmade arvuga) treenerid, kes eeldatavasti suhtlevad igapäevaselt rohkemate klubiliikmetega kui väiksema koormusega treenerid.

Intervjuud lepin kokku isiklikult. Intervjuud plaanin läbi viia sõltuvalt intervjuueeritavast, kas siis kohe pärast esimest kontakti või mõnel muul kokkulepitud ajal.

Sissejuhatuseks tutvustan ennast ja põgusalt oma töö eesmärgi.

- uurin nii vanu kui uusi DA tantsijaid, DA juhtkonda kui treenereid
- küsin, kas ja millal intervjuud teha sobiks

Kuidas tänane päev möödunud on?

Mitu trenni täna andnud oled/ olete?

Mis tänastest trennidest meelde jäänud on?

Kui kaua oled/ olete üldse DanceActis töötanud?

Mis stiili trenne Sa/ Te annate?

Mitu trenni nädalas?

Mitmele grupile?

- Mitu inimest on umbes gruppides kokku?

Kuidas DanceActi treeneriks sattusite?

Kas olete ka kuskil mujal treenerina töötanud?

- Kui jah, siis kus?
- Kui ei, siis kas oled kuskil mujal klubis tantsutrennis käinud?
- Mis on DA eripärad selle teise klubi/ klubide suhtes? (Nii treenerile kui tantsijatele)

Mis on lisaks treeningute läbiviimisele Sinu tööülesanded?

Kirjelda palun ühte oma tavalist tööpäeva DanceActis.

(Sa ütlesid, et annad erinevate stiilide trenne.) Kas ja kuidas need trennid omavahel sarnanevad?

Mis on Sinu treeningute eripärad teiste DA treeningutega võrreldes?

Kas on mingid tavad/ traditsioonid, mida igas trennis järgid?

- Kas on mingid tavad/ traditsioonid, mis kogu DA-s sõltumata stiilist ja treenerist järgitakse?

Kas üldse ja mis on need väärtused, mida tantsijatele üritad edastada?

Kas need väärtused on välja kujunenud Sinu enda töökogemustega või on need pigem nõ DA juhtkonna kujundatud?

- Kas on üldse mingid väärtused/ ideed, mille juhtkond on sätestanud, mida sina treenerina tantsijatele edastama pead?

Kas need väärtused on omased kogu DanceActile ja kõikidele treeneritele?

Kuidas kirjeldaksid suhtlust treenerite ja tantsijate vahel?

- treenerite endi vahel?
- treenerite ja juhtkonna vahel?

Mis teemadel peamiselt juhtkonna liikmetega suhtled?

Mis on need teemad, mida juhtkonna soovil tantsijatele vahendama pead?

Mis sa arvad, miks inimesed DA-sse tulevad?

Miks paljud DA-sse nii kauaks jäävad?

Kas näed/ näete ennast kaugemas tulevikus DA-s töötamas?

- Kui jah, siis mis Sind siin hoiab?/
 - Kui ei, siis mis siiani siin hoidnud on?
- Kas ja kuidas juhtkond siiajäamist/ lahkumist mõjutab?
 - Kuidas siiani jääma motiveerinud on?
- Lõpetuseks, kui mõtled DanceActi peale, siis mis on esimesed 3 asja, mis pähe tulevad?
- Miks just need?

Intervjuu kava (pikemaagegsete klubiliikmetega)

Valim: üritan DA juhtkonna kaudu saada infot kauaaegsete liikmete kohta (vähemalt 3). Plaanin intervjuuerida erinevaid stiile harrastavaid tantsijaid.

Intervjuud lepin kokku isiklikult. Intervjuud plaanin läbi viia sõltuvalt intervjuueeritavast, kas siis kohe pärast esimest kontakti või mõnel muul kokkulepitud ajal.

Sissejuhatuseks tutvustan ennast ja oma töö eesmäärke.

- uurin nii vanu kui uusi DA tantsijaid
- viitan sellele, et intervjuu ei ole pikk ja ei võta palju aega
- küsin, kas ja millal intervjuud teha sobiks

Kust trennist Sa/ Te praegu tulete?

Kuidas oli?

Kas oli midagi, mis täna väga meeldis?

- mis ei meeldinud?

Kui palju juba käinud oled/ olete DA-s?

Mitu korda nädalas trennis käid/ käite?

Kas oled/ olete proovinud erinevaid stiile?

- Kui ühte, siis miks just selle stiili valisid/ valisite?
- Kui mitut, kas siis erinevate trennide juures on midagi sarnast ka? (näiteks mingid tavad, treeneritega suhtlemisviis jne)

Kuidas kirjeldaksid/ kirjeldaksite klubi ja treeningute üldist õhkkonda ja meeleolu?

Kuidas treenerid on üldiselt?

Kuidas ruumid, stuudiod?

Kuidas treenerite ja tantsijate vaheline suhtlus?

Kuidas tantsijatevaheline suhtlus?

Kas oled/ olete juhtkonna liikmetega ka kokku puutunud/ nendega suhelnud?

- Kuidas suhtlemisviis nendega (informaalne/ formaalne)?

Kuidas Sa/ Te üldse DA-sse sattusite?

Kust klubi kohta infot saite?

- (Kust kodulehele jõudsite?)
- (Või kuidas tuttavad siia sattusid?)

Aga miks just DanceActi valisite?

Palju Sa/ Te üldse tantsimisega varem kokku puutunud olete?

Kas oled/ olete käinud ka kuskil mujal klubis? Millises?

Kui jah, siis mis tundub DA-s sarnane või teisiti olevat?

Kas oled/ olete märganud mingeid eripäraseid kombeid või traditsioone, mis DA-le omased on?

Mis on see, mis on Sind/ Teid siin tantsuklubis nii kaua hoidnud?

Kas DA on sinu jaoks lihtsalt koht, kus trennis käia või on DA liikmeks olemine on sinu jaoks mingi teistsuguse tähendusega?

Kas oled trennidest saanud midagi lisaks tantsuoskusele?

Kas sinu DA-s käidud aja jooksul on klubis midagi muutunud?

- Mis on suurimad muudatused olnud?

Kas suhtlemine treeneriga on sinu jaoks kuidagi muutunud?

- Juhtkonnaga?
- Teiste tantsijatega?

Kas DA -d võib sinu meelest pidada brändiks?

- Mis on selle brändi koostisosad sinu jaoks?

- Kas on olemas mingid brändi väärtused, mida treenerid/ juhtkond tantsijatele edastavad?

Lõpetuseks, kui Sa/ Te mõtlete DanceActi peale, siis on kolm esimest asja, mis pähe tulevad?

Intervjuu kava (uute klubiliikmetega)

Valim: üritan DA juhtkonna ja treenerite kaudu saada kontakti erinevate stiilide trennidesse tulevate uute tantsijatega, seega on valim minu jaoks juhuslik ja sõltub DA juhtkonnast ja treeneritest. Juhtkonna üks liige, kes tegeleb ka administratiivtööga, lubas anda uute tantsijate kontaktid või siis suunata mind trenni, millega uued tantsijad liitusid.

Intervjuud lepin kokku pärast trenni tantsijatega isiklikult. Intervjuud plaanin läbi viia sõltuvalt intervjuueeritavast, kas siis kohe pärast esimest kontakti või mõnel muul kokkulepitud ajal.

Sissejuhatuseks tutvustan ennast ja et uurin magistritöö raames DanceActi.

- küsitlen nii vanu kui uusi DA tantsijaid
- viitan sellele, et intervjuu ei ole pikk ja ei võta palju aega
- küsin, kas ja millal intervjuud teha sobiks

Kust trennist Sa/ Te praegu tulete?

Kuidas oli?

Kirjelda palun seda tänast trenni.

- kuidas trenn algas?
- mida te tegite tänases trennis?
- kuidas trenni lõpetasite?

Kas oli midagi, mis väga meeldis,

- mis ei meeldinud?

Kui palju juba käinud oled/ olete DA-s?

Kas oled/ olete proovinud erinevaid stiile?

Kui ühte, siis miks just selle stiili valisid/ valisite?

Kui mitut, siis mis nendes trennides sarnast ja erinevat?

Kuidas treenerid tunduvad esialgu?

Kuidas ruumid, stuudiod?

Kuidas treenerite ja tantsijate vaheline suhtlus?

- Mis on see peamine info, mida treenerilt saad?

Kuidas tantsijatevaheline suhtlus?

Kas nõ juhtkonnaga oled ka kokku puutunud?

- Kuidas nendega suhtlus tundub?
- Mis infot neilt saanud oled?

Kuidas Sa/ Te üldse DA-sse sattusite?

Kust klubi kohta infot saite?

- (Kust kodulehele jõudsite?)
- (Või kuidas tutvavad siia sattusid?)

Kust stiili kohta infot said?

- Tunniplaani kohta?

Aga miks just DanceActi valisite?

Palju Sa/ Te üldse tantsimisega varem kokku puutunud olete?

Kas oled/ olete käinud ka kuskil mujal klubis? Millises?

Kui jah, siis mis tundub DA-s sarnane või teisiti olevat?

Kui ei, siis kas oled käinud näiteks mõnes spordiklubis?

Mis on DA-s võrreldes spordiklubidega erinevat?

Kas oled/ olete märganud mingeid eripäraseid kombeid või traditsioone, mis DA-le omased on?

Kas plaanid/ plaanite DA-s regulaarselt käima hakata?

Kui jah, siis mis selle otsuse tingis?

Lisa 3. Intervjuude horisontaalanalüüsi kokkuvõte

	Juhtkond	Treenerid	Tantsijad	(Teised klubid)
Ühtekuuluvus	<p>J2: See ongi üks tugevaid argumente, mis neid gruppe koos hoiab, see sama ühtekuuluvustunne ja... ilmselt ka huvi tantsu vastu, et ega nad siin niisama hängimas ei käi.</p> <p>J2: Vot see Practice Night on fenomenaalne, mis puudutab just uusi tulijaid ja pigem seltskonda 25 või 30+. Et pärast seda saavad uued tulijad, mida see <i>spirit</i> või üks suur pere tunne tähendab. Et oma grupi kokkuhoidmist näevad.</p>	<p>Treener 3: Meil on.. meie stuudio on kui üks suur pere.</p> <p>Treener 3: Et ja... et selline vahetu suhtlus õpilastega, et iga treener teab oma õpilaste nimesid. Jaja.. et ei ole lihtsalt selline.. et iga trenn keegi tuleb ja keegi läheb. Et just see ühtekuuluvustunne ja.. õpilased tunnevad seda ja hindavad seda, et neist hoolitakse.</p> <p>Treener 5: Aga mina näen seda tohutult siukse ühtekuuluvustundena... Läbi selle võtme, et... et tants ühendab, energia ühendab ja emotsioon ühendab. Just nii, et teeme koos midagi ja naudime midagi koos.</p>	<p>Vana 1: No eks ikka see selline... selline omavaheline suhtlemine ja koos tegemine. Ja siis minu jaoks ka see, et kui palju peab tõesti kõik koos grupina vaeva nägema, et minna esinema või võistleva.</p> <p>Vana 2: Et teeme hästi palju asju koos, käime väljas koos. Et eesmärk on see, et grupp oleks ühtne, sest seda lihtsam on trennis.</p> <p>Vana 3: Ee... ma võtaks selle kokku sõnaga pere. Et ongi nii, et no näiteks MyFitnessis antakse sulle võimalus, et käi, millal tahad, mis grupis tahad.. siis sa oledki seal selle eesmärgiga, et käid hooti trennis ja teed seda oma tervise pärast. Siin on nii, et teed trenni ka tervise pärast, aga pluss on siin see kuuluvustunne. Et see on nagu üks kodu või üks pere... kui sa oled siin juba pikaajaliselt.</p>	<p>Vana 3: Ee... ma võtaks selle kokku sõnaga pere. Et ongi nii, et no näiteks MyFitnessis antakse sulle võimalus, et käi, millal tahad, mis grupis tahad.. siis sa oledki seal selle eesmärgiga, et käid hooti trennis ja teed seda oma tervise pärast. Siin on nii, et teed trenni ka tervise pärast, aga pluss on siin see kuuluvustunne. Et see on nagu üks kodu või üks pere... kui sa oled siin juba pikaajaliselt.</p>
Kirjalike reeglite puudumine/sisetundest lähtumine	<p>J1: Meil ei ole küll sellist ühtset strateegiat, mingit sellist formaalset reeglistikku, mille järgi käituma peab või pidevalt midagi teeme. Et see käib pigem nagu tunde järgi. Et sellega ei saa nagu üle koormata või liigselt <i>pushida</i>, et olgem patrioodid. Et see peab tulema nagu kuidagi loomulikult.</p> <p>J1: Et kui ma tunnen, et on vaja treeneritel natuke sellist</p>	<p>Treener1: Aga selles suhtes, et mida ma pean õpetama.. selles suhtes ei ole mingeid piiranguid.</p> <p>Treener 3: Et... võibolla alguses jah kindlasti sain soovitusi, aga nüüd aja jooksul on need minusse ise nagu kuidagi sisse jäänud..</p>		

	<p>patriotismi <i>boostida</i>, siis ma olen võtnud samme, kutsunud koosoleku kokku ja rääkinud asjadest, mis tahavad selgeks rääkimist. Aga mingit sellist konkreetset plaani pole olnud, pole vajadust olnud.</p> <p>J1: Need väärtused ei ole selles mõttes paberil sõnastatud, et mis tohib olla, mis ei tohi. Aga need väärtused ja see ideoloogia on kindlasti viidud kõikide treeneriteni läbi selle töö igapäevaselt. Et mis on oluline ja mida ei tohi.</p>			
Juhtkonna roll/ suhtlemine juhtkonnaga	<p>J1: Peab olema selline juhtfiguur, kes suudab hoida inimesed enda ümber ja seda energiat seal hoiab üleval. Kui see õige juht puudub, siis seal ei ole seda energiat ja seda.. seda asja.</p> <p>J1: See on nendes inimestes kinni, kes seda veavad ja juhivad, sest tegemist on loomealaga, ja... selline <i>vibe</i> on ülitähtis. Kui oleks kuivikutest juhid, siis see ei oleks päris see.</p> <p>J1: Et ei tohi ennast distantseerida. See on see, mida ma alguses rääkisin, et need, kes seda kogu kupatust juhivad, nendest vähemalt keegi peab ise olema otseselt seotud trennidega, see on ülitähtis.</p>	<p>Treener 2: Kui on vaja midagi teha, siis on neil õigus, et juhtkond nõuab seda. Lihtsalt nad ei tee seda mingil autoritaarsel moel. Et ainult nii on ja kõik. Nad on avatud arutlusele ja küsimustele ja kui on mingid mured, siis saad alati rääkida sellest.</p> <p>Treener 4: Siis... noh näiteks baila koha pealt ma võin öelda, et meie treeneritele tagatakse väga väga korralik siuke järjepidev areng koolituste näol, <i>workshopide</i> näol... Et... kui me räägime stuudio juhtkonnast, Georgist ja Anvarist, siis nad ei ole pannud seda kõiki meie õlule, vaid nad hoolitsevad selle eest, et need inimesed, kes stuudios töötavad, et nad oleksid tasemel kogu aeg, ja et nad koguaeg tõstaksid seda taset.</p>	<p>Vana 3: Noh... esiteks see, kuidas sa kõike kommunikeerid. Et katsume hoida oma, seda kohta. Et sa ei räägi sellest... juba sellest stuudiost, et inimene on niiõelda külas ja siin on teenusepakkuja ja klient või ostja. Vaid et see, et siin on meie kodu, meie tantsukodu.</p> <p>Uus 4: Ee.. no ükskord siin koridori peal tuli lihtsalt rääkima. (Georg)</p>	

	<p>J1: Aga jah.. et nendest inimestest, kes seda asja veavad, nendest sõltub palju, et mis vaimsust nad kiirgavad.</p>	<p>Treener 2: Koreograaf.. kui koreograaf, ma tahaks end proovida ka teistes valdkondades. Et.. on see mingi performance, mingi hoopis teistmoodi mõtestatud asi.. see on võibolla praegu minu järgmine motivatsioon. Aga seda pigem loon mina ise enda jaoks kui keegi teine minu jaoks. Samas ma tean, et mul võib tulla ka abi stuudio poolt, ehk siis juhtkonna poolt. Me oleme rääkinud sellest ja nad on öelnud, et “Kui sa tahad midagi teha, tule räägi, me vaatame, kuidas saame aidata”. Seda on ka hea teada, et selline toetus on olemas.</p>		
Emotsioonide müümine	<p>J1: See on niivõrd emotsionaalne ala, et sellesmõttes tavalise spordiklubiga meid võrrelda ei saa. Me müüme emotsiooni.</p> <p>J3: Aga... ma usun, et.. inimesed tulevad siia otsima... ikkagi emotsionaalset naudingut.</p>	<p>Treener 2: Kui sa saad seda positiivset emotsiooni, seda laengut ja väljaelamist, kasvõi need samad esinemised täiskasvanutele...</p>	<p>Vana 1: Ja siis... jah. Jah, ta on nagu alati sellise hea emotsiooni tekitanud.</p> <p>Vana 1: Aga... pigem... siin tantsides saan oma emotsioone välja elada ja saan sama palju neid vastu ka.</p>	
Eriline õhkkond	<p>J1: Seda on väga paljud inimesed öelnud, et meil valitseb mingi eriline atmosfäär.</p> <p>J1: Ja number kaks, ma jõuan jälle selle udu juurde tagasi, et see <i>vibe</i> on hästi tähtis.</p>	<p>Treener 1: ..ja ma olen kuulnud ka mujalt, et kes ei ole käinud vahepeal 2-3 aastat meil, on ka öelnud, et “nii hubane ja nii kodune tunne, et tahaks tagasi tulla”.</p> <p>Treener 5: Eelisena võibolla ütleks ka seda, et see atmosfäär ja keskkond... ma võin täiesti 100% sulle öelda, et see on ainulaadne nii Tallinna linnas kui kogu Eestis. Just see... just see... selline</p>	<p>Vana 1: Selles mõttes, et minu meelest on jah selline ühine aura kuidagi, selline mõnus. See on kuidagi nagu ühtne...</p>	

		<p>hubasus, kodusus, selline arvestatavus, ja suhtumine, et käitu siin nagu kodus ja hoiä oma stuudiot nii nagu kodu... No see tuleb häsi palju juhtidest ka.</p>		
Treenerite roll	<p>J1: Seda on väga paljud inimesed öelnud, et meil valitseb mingi eriline atmosfäär. Aga see tulebki inimestest, kes meil on kokku tulnud. Sellised treenerid, tantsuõpetajad, nad igäüks on isiksus, neil kõigil on oma kiiks.</p> <p>J1: Kui treener teeb trennis mingit <i>kräppi</i>, siis on see <i>bad publicity</i> ja brändile väga halb. Treener on number üks inimene, kes viib seda brändi tuntust edasi, või siis muudab seda halvemaks ja rikub imidžit. Aga meil õnneks selliseid juhtumeid ei ole olnud.</p>	<p>Treener 1: Lisaks sellele, et treener peab olema hea treener, peab ta olema hea suhtleja ja üldse väljaspool trenni tore inimene olema.</p> <p>Treener 2: Mõni.. nagu öeldakse, et iga hea tantsija ei saa olla hea õpetaja või hea koreograaf. Et need on kõik kolm eraldi asja ja väga vähestel õnnestub seda kooslust panna kokku, et sa oled hea tantsija, hea õpetaja ja hea koreograaf.. et sa suudad õpetada inimest, mitte lihtsalt tantsida ette, vaid motiveerida, arendada...</p> <p>Treener 5: Selles mõttes, et... viis, kuidas meie käitume, kuidas me ennast üleval peame, kuidas me suhtleme, see loob kõik selle, mida arvatakse. (...) See, kuidas me trenne anname, ja see, mis fiilinguga see inimene sealt trennist välja tuleb, siis see loob selle hetke, kas DanceAct on meeldiv stuudio või mitte.</p>	<p>Vana 2: See ongi see, et minu jaoks seostub see bränd ju nende treeneritega, kes mulle trenne andnud on.</p> <p>Vana 3: Kasvõi ka see, et need treenerid, kelle trennis ma pole kunagi käinud, kunagi pole nendega otseselt kokku puutunud, aga ilmselt nad on mind siin 10 aasta jooksul ikka näinud, siis tänaval ikka ütlevad tere. Nad ise on loonud selle ühtse olustiku ja siis selle.. pere tunde.</p>	
Treeningute kvaliteet	<p>J1: Ja number kaks, ma julgen väita, et teenuse kvaliteet. Ehk siis see, mis toimub konkreetselt trennisaalis. Ma julgen väita, et me teeme seda kõige paremini.</p>	<p>Treener 4: Et... me püüame tõepoolest õpetada inimesi tantsima kõige kvaliteetsemas mõttes... Ja ma arvan, et inimesed tunnetavad seda.</p> <p>Treener 5: Tahaks uskuda ka seda, et läbi aastate on stuudio ennast</p>		

		tõestanud, oma kvaliteedi poolest. Et ei ole sellist poole jõuga tegemist või et treener ei süvene oma tundi või et tund oleks selline suvaline ja keegi ei pane tähele, mis seal juhtus ja mis mitte.		
Ruumid	J1: Pluss võibolla see atmosfäär, mida ma mainisin enne, et mitte liiga steriilne selline eurolik, vaid natuke selline nihkes, väikese kiiksuga. Ma leian, et selline peakski üks tantsuorganisatsioon olema.	<p>Treener 1: Ma arvan, et see hubane tunne on tekkinud.. no mitte ainult armastusega tantsu vastu, vaid vaata meil on hästi kift see ka, et... kuidas Georg väga hoolitseb ja hoiab stuudioruume. Renoveeritakse ja tehakse uuendusi.. Alati lisatakse mingit ägedat stiili, mingi mööbel ja nii... Et see loob mõnusat tunnet, et kui lähed sisse, ei ole sul lihtsalt kuivad seinad ja väike pink, kus sa saad istuda. Et lähedki.. nagu toredasse kohta, kus on mõnus olla ka trenni oodates.</p> <p>Treener 4: Aastaid tagasi oli küll, ma mäletan, kui ma tulin stuudiosse, siis ma kuulsin mõnikord riietusruumis, et “Issand, sauna ei olegi!” Noh, see oli täpselt see aeg, kui avati palju spordiklubisid saunade ja asjadega.</p> <p>Treener 5: Ma võiks öelda võibolla tänasel päeval... on hetki, kus meie riietusruumid jäävad väikseks. See ongi keskkonna seisukohast just...</p>	<p>Vana 2: Kindlasti on hästi positiivne see, et ruumid on hästi korralikud. Vaata paljudes kohtades on... kus on väga häid treenereid, kus võiks käia, aga need tingimused on nii ebamugavad ja ebainimlikud, et... ei lähe.</p> <p>Vana 3: Et... ruumidega tegelikult ka see.. et mis võimalusi need loovad.. Et no näiteks see venituspuu siin või.. et saad siin olla pärast trenni ka. (...) Et hea on, kui luuakse lisatingimused, et saad oma trenniaega pikendada enne või pärast trenni siin olles.</p> <p>Uus 1: Tegelikult mulle meeldib, et on olemas need asjad, mida on vaja. Jaa.. ja kõik. Ega mul ei olegi ju vaja midagi muud. Kõik on olemas siin. On see ruum, kus ma saan teha proovi.</p> <p>Uus 3: No kui ma tulin siia esimest korda, siis ma ei tea... ma ei leidnud seda ustki üles, kust ma sisse saaks. Ühesõnaga, ma eksisin siin totaalselt ära. Aga muidu... saalid nagu saalid ikka.</p> <p>Uus 4: No.. selles mõttes ei oska nagu võrrelda praegu veel, nii</p>	Treener 4: Aastaid tagasi oli küll, ma mäletan, kui ma tulin stuudiosse, siis ma kuulsin mõnikord riietusruumis, et “Issand, sauna ei olegi!” Noh, see oli täpselt see aeg, kui avati palju spordiklubisid saunade ja asjadega.

			vähe siin olnud. Et noh Ants Taela juures on ju teistmoodi kõik näiteks. Ruum on ikka samasugune, aknad olid seal ainult.	
Kollektiiv	<p>J2: Aga... see sama kuulumine kuhugi kehtibki nende treenerite jaoks ju ka. Aga samas ma arvan seda, et siin ei saagi töötada, kui sa ei ole uhke ja ei võta seda justkui enda brändina. Mul on tunne või... ma usun, et kõik töötajad seda teevad... võibolla tõesti küll mitte 100% kõik, sest mõned üksikud on väga värsked.</p> <p>J1: Sest meil on kollektiiv selline, mis inspireerib.</p> <p>J1: See on meil sattunud, et on sellised inimesed, tekitanud sellise energia,...</p> <p>J1: No meie tiimi juures ongi see, mis ma veel välja tooksin, et enamus on kasvanud välja meie enda trennidest. (...) See ongi see, mis muudab seda tiimi nagu rohkem omavahel seotumaks.. või nende side on selle organisatsiooniga teistsugune kui siis, kui inimene tuleb tänavalt ja näiteks kandideerib.</p> <p>J2: Mulle tundub, et meil on siin selline <i>family</i>-tunne ja traditsioonid. Et kes on siin näiteks aastaid-aastaid olnud.. et paratamatult sellist õhkkonda ja sellist kollektiivi sa mujal ei kohta.</p>	<p>Treener 4: Aga... ma just eile mõtlesin selle peale, et nii kummaline, kui see ka pole, siis minu sõprusringkond, minu tutvusringkond, kõik on kuidagi väga suurel määral seotud DanceActiga. Ja... ja noh, see sõprusringkond just... me oleme kõik omavahel väga suured sõbrad... Ja tänu sellele mängib klubi minu elus väga suurt rolli.</p> <p>Treener 5: Natuke on keeruline ka see, sest meil on treeneritega selline üks <i>family</i>, ei ole nii, et keegi teeb kuskil midagi ja me ei ole kursis sellega. Inimesed, vähemalt ühe stiili lõikes, on kursis, mis teised teevad.</p> <p>Treener 5: See <i>family</i> on hästi hingelähedane ja... ja juhid ja kaastöötajad, treenerid tekitavad minust väga hea sisemise meeleolu tööle tulles, stuudios käies. Omavaheline suhtlemine, sisekommunikatsioon on hästi oluline. Kui seal on mingi kriis, siis see jõuab ka ju õpilasteni.</p>	<p>Vana 3: Kuidas sa treenereid kirjeldaksid? Ma arvan ka, et nad hoiavad omavahel kokku väga.</p>	<p>J3: Ma arvan, et päris kindlasti on see sama treenerite ja töötajate mingi kuuluvustunne, mida... ma ei ole kindel... ma ei saa 100% rääkida, aga noh ma arvan, et seal spordiklubides nii ei ole. Kuna ma tean, et kõik need spordiklubide treenerid käivad igal pool trenne tegemas.</p>

	J2: No selles mõttes kindlasti, et treeneritest väga mitmed on olnud minu õpilased. Et sealt on ilmselt mingid väärtused minult üle kandunud neile.			
Kindlad treeninggruppid	J1: Et.. ühesõnaga me ei võta gruppi kui sellist voolavat inimkogumit, et käiakse sisse-välja, iga trenn erinevad näd. Töö on organiseeritud nii, et tekivad kindlad treeningrühmad, inimesed saavad üksteist tundma, seal tekib mingi selline ühine energia.	<p>Treener 3: Muidugi see on vabatahtlik, aga aga... jah, et esiteks, et nad suudaks teistega järke pidada, nad peavad siin ikka praktiliselt iga kord kohal olema, kui just ei ole haigeks jäänud.</p> <p>Treener 5: Ma arvan, et eeliseks ongi just see individuaalne suhtlemine konkreetse treeneriga. See tekitab palju tugevama kohusetunde, kui see, et sa annad aru administraatorile.</p>	<p>Vana 2: Alguses ta oli nagu kuidagi... no kui ta hakkas arenema... siis nagu natuke häiris, sest alguses oli kõik nii mõnus, pisikene, kõik oli nii oma. (...) Pigem nüüd on nii, et minu rühm on minu oma.</p> <p>Vana 3: Hästi kuidagi selline kodune.. või no ma olen siin hästi kaua olnud ka, aga minu jaoks on kuidagi selline kodune klubi. Mitte nii, et sa käid hooti ja paned end võõraste inimeste gruppi kirja ja ei tunne kedagi ja nii edasi...</p> <p>Vana 3: Aga erinevus, mis minu jaoks on positiivne, ongi just see, et... et sul on oma grupp, millega sa koguaeg koos käid. See tähendab ka seda, et sul on võimalus, et sa järgmine kord arened edasi ja edasi. Mitte et sa alustad iga kord nullist ja teed kaheksa liigutust ja lähed laiali.</p> <p>Vana 3: Üks asi ongi see, et... no selle klubi teistsugune olemine. Et käid ühe grupiga koos. Seda on väga raske kuskilt mujalt leida. Et see nagu motiveerib mind rohkem kohal käima, ma ei taha puududa, sest ma ei taha maha jääda teistest.</p>	<p>J3: Et see ongi ilmselt väga suur vahe spordiklubide ja meie klubi vahel. Sest spordiklubides ju ei ole kindlaid gruppe, inimesed vahetuvad, nii treenerid kui... Lähed millal tahad. Meie süsteem on pigem teistpidi üles ehitatud.</p> <p>Treener 1: Teistes klubides on pigem nii, et kui ei taha, siis ei lähe kohale, et ei kontrollita kohalkäimist. Kõigile läheb korda meil see, et kuidas inimene areneb ja sellepärast ka see, kas ta käib kohal. Teistes klubides... vähemalt noh spordiklubides on ju pigem need rühmatreeningud.</p> <p>Treener 4: See ei ole selline anonüümne koht, kuhu tuled näiteks, ma ei tea... Nagu ilmselt jõusaalis käivad inimesed nagu omapäi, et... et nad ei oota sealt midagi...</p>

			Uus 4: No näod on enam-vähem samad ju iga kord grupis, niiet ikka natuke suhtled teistega, aga tantsimine on ikka põhiline eesmärk.	
Suhtlemine tantsijatega/ personaalne lähenemine	<p>J1: Aga mulle meeldib suhelda klientidega. Sest inimesele läheb ju korda, kui organisatsiooni juht isiklikult tema poole pöördub. Minu meelest on see niivõrd loogiline, et suhtlen tantsijatega, ja kui mul oleks ööpäevas 48 tundi, siis ma teeksin rohkem seda, sest mulle isiklikult nii meeldib see.</p> <p>J2: Teinekord on see kohtlemisoskus treeneri puhul olulisem kui tantsuoskus. Et tantsijad tunneksid, et nad on <i>welcome</i>. Ja selle eest peavad vastutama treenerid, mitte mina.</p> <p>J2: Piisab jube vähesest, et teise inimese elu positiivselt mõjutada, et tal korda kõik saaks. Et ta tunneb, et ta on kellelegi vajalik, tal on kohe powerit. See nime teadmine on siin oluline nüanss.</p>	<p>Treener 2: Et.. ma arvan, et jah see emotsioon, et... treenerid on jällegi, kordan, see personaalne suhtlemine, et nad ei ole ükskõiksed. Ma jooksen ühest trennist teise, ma jõuan ühest saalist teise minnes küsida ühelt “kuidas su põlv on?”, teisele öelda “äge soeng!” ja kolmandale... ma ei tea... “Kuule, uus pluus sul?”. Et sellised väiksed nüansid.. Ma ise ju tundsin sama, kui mulle nii öeldi. Et kui inimene küsib või ütleb sulle, et “Kuule, sa oled nii värske täna!” või... see nii mõnusalt mõjub. See ei võta sinult tükki küljest ära, aga teisele tähendab palju, ta sai tähelepanu, sai toetust.</p> <p>Treener 2: Ma arvan, et kõige suurem erinevus on see... isiklik, personaalne lähenemine inimestele. Ma arvan, et iga treener teab absoluutselt iga õpilase nime. (...) Ja.. suheldakse hästi palju inimestega, et ei lasta niisama ära kaduda. Et kui keegi pole käinud ja natuke puudunud on, siis ikka tuntakse huvi, et kus sa oled, miks käinud pole, millal trenni tulid ja nii edasi.</p> <p>Treener 3: Et ja... et selline vahetu</p>	<p>Vana 1: Selline individuaalne lähenemine, kõikidega tegeletakse. Ja treeneri poole... no see suhtlus nendega on selline tihe ja vahetu. Et suhtlus käib, et ei ole sellist barjääri.</p> <p>Vana 3: Treenerid kuidagi hästi hoiavad kõiki, kes siin käivad.</p>	<p>Treener 2: Et ikkagi... selline personaalne lähenemine, rohkem seda kui nendes klubides, mis on võimalik nii tantsu- kui spordiklubi, kus on paralleelselt tantsutrennidega ka näiteks jooga või pilatase trennid.</p> <p>Treener 2: Ma arvan, et spordiklubis või aeroobikas ei ole nii palju seda personaalset lähenemist.</p> <p>Treener 5: Sest teised stuudiod... teistes on nii, et “Ah, ma olen üks paljudest”, seal ei hoolita.</p> <p>Uus 2: Aga siin on jah treeneriga pigem siuke... noh mitte, et otseselt ei suhtle temaga koguaeg, aga ikka räägid ja nii... aga seal MyFitnessis on nii, et ütled “Tere!”, teed trenni ära ja lähed minema.</p>

		<p>suhtlus õpilastega, et iga treener teab oma õpilaste nimesid. Jaja.. et ei ole lihtsalt selline.. et iga trenn keegi tuleb ja keegi läheb. Et just see ühtekuuluvustunne ja.. õpilased tunnevad seda ja hindavad seda, et neist hoolitakse.</p> <p>Treener 4: No vähemalt mulle on jäänud mulje, et ka teistele treeneritele läheb tegelikult korda väga iga inimese individuaalne areng või ka see, et kas ta käib trennis.. või kuidas ja kui palju ta edasi areneb, ja kõik see...</p> <p>Treener 5: Mmm... võimalus pöörduda isiklikult treeneri poole ja saada talt ka kohest tagasisidet, saada talt ka võimalust... temaga vestlemiseks väljaspool tunde. See on üks väga suur argument. Tihtipeale on see, et treenerid on väga hõivatud ja tekib tunne, et sa oled üks tuhandest. Isiklik tagasiside on väga oluline. Kui õpilane tuleb minuga rääkima, siis ma tean täpselt, kui kaua ta on tantsinud, kuidas ta tantsib, miks ta tantsib ja.. Kui ta pöördub minu poole murega, siis mul on taustainfo... Ma ühendan ära mure ja taustainfo.</p> <p>Treener 5: Vot see hoolimine ongi suur argument meie stuudios... Meie juhivad hoolivad meie treeneritest, meie treenerid hoolivad hästi palju meie klientidest, õpilastest.</p>		
--	--	---	--	--

<p>Üle normi tegemine</p>	<p>J2: Ja need, kes juba siin kaua olnud on... eks me ikka motiveeri neid. Erinevate... erineval moel. Preemiad, koolitused. (..) Tegelikult võiks ju vabalt seda mitte teha, sest mujal maailmas inimesed koolitavad end ise enda raha eest. Ma arvan, et... et see koolitamine on selline mitme otsaga asi. Et tantsukoolitused ei ole nagu mingid klassikalised koolitused, et sa lähed, saad brošüüri ja saad natuke targemaks ja õpid midagi selgeks seal ja ongi kõik. Et... meil on kõik sellisel pinnal, mida ei anna mingi mõõdupuuga mõõta.</p>	<p>Treener 2: Koreograaf.. kui koreograaf, ma tahaks end proovida ka teistes valdkondades. Et.. on see mingi performance, mingi hoopis teistmoodi mõtestatud asi.. see on võibolla praegu minu järgmine motivatsioon. Aga seda pigem loon mina ise enda jaoks kui keegi teine minu jaoks. Samas ma tean, et mul võib tulla ka abi stuudio poolt, ehk siis juhtkonna poolt. Me oleme rääkinud sellest ja nad on öelnud, et “Kui sa tahad midagi teha, tule räägi, me vaatame, kuidas saame aidata”. Seda on ka hea teada, et selline toetus on olemas.</p>	<p>Vana 3: Ja kui mingi projekt on olnud, siis Anvar saadab mingi meili kõigile, et “te olete nii ägedad”. Või siis toob... No keegi ei pea liigseks teistele midagi head veel lisaks öelda. Ja muul ajal ka suhelda.</p> <p>Vana 3: ..no näiteks tegi (anvar) meile jõulude ajal lisakingituse, saime kõik DanceActi särgid.</p> <p>Uus 1: No... kuna ma tulin niimoodi hiljem ka, siis ta kohe oli abivalmis... No näiteks kohe... et ütles, et võib saada minuga natuke enne kokku ja näidata mulle eraldi asju. Ja ta on seda juba mitu korda teinud minuga. Hästi hoolitsev kuidagi.</p>	
<p>Stuudio kui oma kodu</p>		<p>Treener 3: Isegi ma ei ütleks, et esimene, aga... no selline mõnus kodune tunne on siin. Et... kui sa siia ei tuled... et mitte selles mõttes, et ma viibin siin ainult natuke vähem kui oma kodus, aga just selline kodune õhkkond ja hubasus.</p>	<p>Vana 3: Siin on nii, et teed trenni ka tervise pärast, aga pluss on siin see kuuluvustunne. Et see on nagu üks kodu või üks pere... kui sa oled siin juba pikaajaliselt.</p> <p>Vana 3: Kasvõi ka see, et need treenerid, kelle trennis ma pole kunagi käinud, kunagi pole nendega otseselt kokku puutunud, aga ilmselt nad on mind siin 10 aasta jooksul ikka näinud, siis tänaval ikka ütlevad tere. Nad ise on loonud selle ühtse olustiku ja siis selle.. pere tunde.</p> <p>Vana 3: Noh... esiteks see, kuidas sa kõike kommunikeerid. Et katsume hoida oma, seda kohta. Et sa ei räägi sellest... juba sellest</p>	

			<p>studiost, et inimene on niiõelda külas ja siin on teenusepakkuja ja klient või ostja. Vaid et see, et siin on meie kodu, meie tantsukodu.</p>	
Õpilaste areng		<p>Treener 4: Mulle tundub, et kuigi minul on palju gruppe ja neid inimesi on nagu väga-väga palju, siis... ma tean kõikide inimeste nimesid, ma tunnen neid, ma tean, kuidas nad tantsivad, mulle läheb korda see, et mis vigu nad teevad, millest nad on üle saanud, kuidas nad on arenenud...</p> <p>Treener 1: Minu jaoks on igas trennis oluline see, et õpilane areneks. Ja selleks on vaja tööd teha.</p>	<p>Vana 3: Aga erinevus, mis minu jaoks on positiivne, ongi just see, et... et sul on oma grupp, millega sa koguaeg koos käid. See tähendab ka seda, et sul on võimalus, et sa järgmine kord arened edasi ja edasi. Mitte et sa alustad iga kord nullist ja teed kaheksa liigutust ja lähed laiali.</p>	

Lisa 4. Vaatluste kokkuvõte

	Kalev/Cramo	VideoclipDancing	Bailatino fusion	Cheerleading&Show
Üldinfo Kuupäev Tantsijate arv	10.12.12 kell 19.00 12 tüdrukut (vanuses 16-28)	10.12.12 kell 20.00 21 tüdrukut (vanuses 14-30)	11.12.12 kell 15.30 22 tüdrukut (12-15)	11.12.12 kell 17.00 29 tüdrukut (13-16)
RUUM	<p>Saal Ballhouse</p> <p>Mustad seinad kuldsete detailidega. Ühes seinas mustal taustal kuldsega suurelt DanceActi logo. Selle üleval osutitega kell. Kahes seinas suured peeglid, mille kohal peeglile suunatud lambid. Eesseinas peegli all punases DA-le omases fondis stuudio tunnuslause “Emotion in motion” ja tantsivad mustad kriipsujukud.</p> <p>Tagaseinas kolm suurt nišši, ühes selles on suur puidust (kuldseks värvitud) hirve pea sarvedega. Teises nišis Coca-Cola logoga ja värvides külmkapp.</p> <p>Riietusruumidesse pääseb saali kaudu, need asuvad ühe peeglitega seina taga. Naiste garderoobi sissepääs kohe saali ukse kõrval, meeste oma teises saali küljes.</p> <p>Eesseinas muusikakeskuse jaoks nišš, selle ees vanamoodne kapp. Küljeseinal suur telekas (mis trenni ajal ei ole sisse lülitatud).</p>	Saal Ballhouse	<p>Saal 2</p> <p>Valged seinad, kahes seinas suured peeglid, nende kohal peeglitele suunatud lambid. Eesseinas oleva peegli kohal väike kell. Ühes saali eesseina nurgas Coca Cola logoga ja värvides külmkapp. Tagaseinas suurelt mustad tantsivad kriipsujukud. Ühes nurgas karikad.</p> <p>Saali uks kaetud erinevate DA ürituste ja sponsorite kleepsudega. Ukse ümber raamitud diplomid ja tänukirjad.</p> <p>Ukse ees maas narmasvaip, põrandalamp, <i>vintage</i> tugitool.</p> <p>Ühes seinas suur pruunikates toonides kunstiline portreepilt, mille all autori nimi ja pildi pealkiri. Ühel küljeseinal tsitaat “The one thing that can solve most of our problems is dancing” James Brown (DA fondis).</p> <p>Torud väljas seinte peal, värvitud</p>	<p>Saal 1</p> <p>Ukse peal DA ürituste ja sponsorite kleepsud. Ukse ümber raamitud tänukirjad, diplomid ja fotod.</p> <p>Kahes seinas peeglid, kolmandas aknad. Tagasein kaetud suures formaadis fotodega treeneritest. Maas parketil saali tagaosas DA logo. Eesseinas peegli üleval kell, DA ja sõprusklubide logod, ning kirjas “Tantsime?”.</p> <p>Tagaseinas kogu pikkuses pink. Radikad värvitud kuldseks-rohekaks. Eesseinas kappide peal karikad, Coca Cola külmkapp. Muusikakeskus eesseinas ühes nurgas.</p> <p>Akende ees mustad rulood, akende kohal lillakas valgustus.</p> <p>Saali uks käib kinni suure pauguga, äratav mitmel korral tantsijate tähelepanu.</p>

	Saali uks krigiseb (äratas mitmel korral trenni ajal tantsijate tähelepanu).		kuld-roheliseks. Tagaseinas väike kleeps I ♥ DA.	
TREENER	<p>20ndates naine. Seljas DA logoga pusa.</p> <p>Muusikat laseb arvutist.</p> <p>Enne trenni näitab tantsijatele oma arvutist mingi esinemise pilte, kommenteerivad teise rühma esinemist (nimeliselt – keegi teisest rühmast ei naeratanud).</p> <p>Saali minnes istub muusikakeskuse juures maha, on arvuti taga ja räägib telefoniga (organiseerib Kalev/Cramo treeninggrupi pildistamist/ esinemist).</p> <p>Alustab tunniga põrandal istudes (seljaga peegli, näoga tantsijate poole) – “Nii, tähelepanu!”. Räägib tulevast pildistamisest, esinemisest, kostüümidest- pöördub nimeliselt tantsijate poole, küsib kes millal pildistama minna saaks. Arutleb tantsijatega ühe puuduva tüdruku tervise üle. Sissejuhatav osa ei ole treeneri monoloog vaid arutelu kogu grupiga.</p> <p>Küsib personaalselt tantsijate päevaplaanide kohta.</p> <p>Kasutab rääkides slängi (meik = krohv jne), räägib huumorit kasutades (“te olete nagu purjus”). Kasutab tantsutermineid.</p>	<p>20ndates naine. Seljas ruuduline särk, mustad laiad püksid, kollased tossud.</p> <p>Muusikat laseb telefonist.</p> <p>Enne trenni on olnud koos mõne tantsijaga üleval korrusel harjutusalal, aidanud puudujaid järgi, õpetanud neile esinemiskava.</p> <p>Tuleb saali enne eelmise trenni lõppemist, paneb asjad muusikakeskuse juurde (saali ühte nurka) maha ja läheb saali tagaosasse istuma. Tuleb räägib minuga, küsib minu töö kohta.</p> <p>Alustab tunniga - “Nii, alustame!”, küsib kas ollakse soojad (enne on ühises Facebooki grupis kokku lepitud, et sellel päeval teevad tantsijad end soojaks enne trenni algust).</p> <p>Kasutab slängi ja huumorit (“megamaster sipelgapunt”). Hoiatab külma eest, kutsub üles ettevaatlikkusele, korralikult soojendamisele.</p> <p>Käib treeningu ajal saalis ringi, tantsijate vahel.</p> <p>Kasutab isiklikku tagasisidet ja füüsilist kontakti, pöördub tantsijate poole nimeliselt. Illustreerib liigutusi häälega, hääletsustega. Kasutab tantsutermineid.</p>	<p>30ndates naine. Seljas must t-särk, värvilised püksid, sall kaelas.</p> <p>Muusikat laseb CD-lt.</p> <p>Enne trenniga alustamist kogub tantsijatelt kostüümiraha.</p> <p>Trenni ajal käib mööda saali ringi, midagi ette näidates on saali eesosas, seljaga tantsijate suunas, näoga peegli poole.</p> <p>Räägib tantsijatele, et ta on vigastatud ja ei saa täna kõike kaasa teha.</p> <p>Selgitab, mida trenni jooksul tegema hakkavad, milliseid harjutusi teevad.</p> <p>Kasutab huumorit (“tantsin nagu robot”), tantsutermineid. Pöördub tantsijate poole nimeliselt, isiklik tagasiside.</p> <p>Viitab koos veedetud ajale, minevikule (“Kui te väiksed olite, siis....”)</p> <p>Keegi sai haiget – treener läheb uurib, mis juhtus, kas kõik ok.</p>	<p>20ndates naine. Seljas DA logoga särk ja mustad laiad püksid.</p> <p>Muusikat laseb arvutist.</p> <p>Enne trenniga alustamist jaotab tantsijatele kätte esinemisseelikud.</p> <p>Küsib kostüümide osas tantsijate arvamust, mitmed pakuvad oma ideid.</p> <p>Kasutab tantsutermineid.</p> <p>Käib trenni jooksul mööda ruumi ringi; kui õpetab, siis on peegli (ja tantsijate) ees, seljaga tantsijate poole.</p> <p>Isiklikult pöördub tantsijate poole, nt “Karolin, kas said aru sellest?”.</p> <p>Trenni lõpus räägib, mida järgmises trennis tegema hakkavad.</p>

	<p>Küsisib tantsijatelt, mida nemad trennis teha tahaks, mida tegema peaks.</p> <p>Harjutusi tehes juhendab tüdrukuid personaalselt, isiklik tagasiside. Kasutab paranduste tegemiseks füüsilist kontakti.</p> <p>Terve trenni on saali eesosas.</p>			
TANTSIJAD	<p>Viiel tüdrukul seljas sama pusa, mis treeneril. Kolmel jalas samasugused jalanõud.</p> <p>Enne trenni arutlevad riietusruumis koos treeneriga mingi eelmise esinemise kohta, teise grupi käekäiku. Üks toob teisele midagi suure paberkoti sees, teine tänab kallistusega.</p> <p>Istuvad saalis laiali maas, treeneri poole näoga. Venitavad, teevad soojendust. Tekkinud mõned 3sed, 4sed vestlusgrupid, ainult paar inimest venitab üksinda.</p> <p>Pöörduvad treeneri poole eesnimelga. Julgelt vastavad tema küsimustele, ka naljaga (treener ütleb: “teeme pööreid”, vastatakse kooris: “akää..”)</p> <p>Harjutuste ajal oma korda oodates suhtlevad mõned omavahel, mõned tantsivad muusikasse kaasa, mõni kordab harjutust. Vahel küsivad üksteise käest mõne harjutuse detaili kohta nõu/ abi.</p> <p>Pärast mingi tantsu tegemist arutlevad üksteisega, mis välja ei tulnud,</p>	<p>Ühel tantsijal DA logoga särk, ülejäänutel väga erinevad riided.</p> <p>Saali tulles hargnevad ruumis laiali, igaüks seisab harjumuspärasel kohal.</p> <p>Tantsu ajal tekib joonises/ kohtades segadus, näitavad üksteisele, kus olema peavad. Pärast tantsu lõppu läheb iga kord sagimiseks, itsitamiseks, arutlemiseks.</p> <p>Samal ajal kui treener mõnda kohta seletab, harjutavad enamuse treeneriga koos, paar tk harjutavad muud kohta, paar tk vestlevad omavahel. Mõni käib tagaseina juures oma koti kallal (kas joomas või nina nuuskamas).</p> <p>Näitavad üksteisele naljakaid poose, itsitavad. Tagareas sosistavad omavahel. Enne ühte tantsu teeb keegi valjult nalja, et “Janetil on pissihäda”.</p> <p>Kui keegi aevastab, ütlevad 2 kõrvalseisjat terviseks. Kui treeneril kukub midagi maha, elatakse talle kaasa (“ooo”, “aaa...”).</p> <p>Kui keegi jutustab liiga valjusti, kutsuvad üksteist korrale, teevad</p>	<p>Enamus paljajalu, paar tantsijat sussides või sokkides.</p> <p>Enne trenni saali ees vestlevad, naeravad. Kallistavad paar tükki.</p> <p>Harjutuste ajal oma korda oodates vestlevad omavahel. Näitavad, kuidas mingit liigutust tegema peab.</p> <p>Kui treener muusikat valib, tekib vali sumin ja rääkimine, treener peab korrale kutsuma.</p> <p>Trenni lõpus peavad ise paarilise valima, kõik leiavad kiiresti partneri, räägivad harjutust tehes omavahel.</p> <p>Pärast trenni jäävad 2 tk treeneriga kostüümide üle arutlema. Koridori jäävad veel mitmed, räägivad esinemisest ja kostüümidest. Suhtlevad teiste gruppide tantsijatega. Arutlevad seinal olevate piltide üle (kunstilised fotod treeneritest) – kes keda tunneb ja teab.</p> <p>Käivad kostüümides koridoris ringi ja näitavad üksteisele, teiste gruppide tantsijatele.</p>	<p>Enne trenni kogunevad koridoris, kõigil kostüümid seljas. Räägivad teise grupi tantsijatega. Võrdlevad kostüüme. Arutlevad koolis toimunu üle. Kallistavad paari saabujat.</p> <p>Samal ajal kui treener teistega tegeleb, harjutavad mõned iseseisvalt, mõned vestlevad, mõni istub pingile.</p> <p>Ema ja tütar samas grupis!</p> <p>Kellelgi telefon heliseb vaikselt, tuleb jookseb ja paneb kinni, jääb natukeseks telefoni uurima.</p> <p>Kellelgi segadus oma kohaga, teised ütlevad, kus ta olema peab.</p> <p>On aru saada, kes on nõ esitantsija – julgem teistest, nõuab rohkem tähelepanu (lollitab kostüümiga, tegeleb muude asjadega).</p> <p>Keegi peab minema poole trenni pealt ära – läheb vaikselt treeneri juurde ja siis jookseb välja saalist.</p>

	näitavad, kuidas mingit liigutust tegema peab.	“Shhhh....” Üks tantsija küsib teiselt vett.		
TREENING Traditsioonid/ tavad	<p>Saali tulles võtavad kõik oma kotid riietusruumist kaasa, panevad need saali tagaossa niššidesse.</p> <p>Kõik istuvad maha, hakkavad end soojendama, sättima valmis (nt juukseid).</p> <p>Kui treener lõpetab sissejuhatava (rääkimise) osa, tõusevad kõik vaikselt püsti.</p> <p>Harjutuste tegemiseks teatakse, kuhu minna – ühe külgmise seina äärde, sealt tullakse ükshaaval diagonaalis üle põrandale. Kui läheb sassi, teatakse ise, et peab tagasi minema ja uuesti alustama.</p> <p>Treener paneb mingi muusika peale – tantsijad teavad, mis tants see on, kuhu nad seisma peavad, kust alustama peavad.</p> <p>Enne trenni lõppu tuleb järgmise trenni treener saali, paneb oma koti muusikakeskuse juurde ja tuleb saali tagaossa istuma, jälgib tantsijaid.</p> <p>5 min enne trenni lõppu tuli üks järgmise trenni tantsija sisse, treener saatis ära. Hiljem tulevad 2 tk ja istuvad saali tagaossa maha.</p> <p>Trenni lõpus plaksutavad. Räägib järgmisest trennist. Üks tüdruk läheb</p>	<p>Saali tulles võtavad kõik oma kotid riietusruumist kaasa, panevad need saali tagaossa niššidesse.</p> <p>Treener paneb mingi muusika peale – tantsijad teavad, mis tants see on, kuidas alustama peavad.</p> <p>Üks tantsija tõstab treenerilt millegi küsimiseks kätt, ülejäänud küsivad ilma endast eelnevalt märku andmata.</p> <p>Enne trenni lõppu tuleb järgmine treener saali, võtab vett külmikust, liigub ringi saalis. Istub maha saali tagaossa. Hiljem läheb saali etteossa, seisab, teeb vaikselt sooja. Jälgib toimuvat, tantsijaid. Paar lauset ütleb aikselt praegusele treenerile. Hiljem ühineb kogu grupi aruteluga (esinemisteemal).</p> <p>15 min enne trenni lõppu hakkavad järgmise trenni tantsijad riietusruumi minema, uksekrigin. Riietusruumist kosta rääkimist ja suminat. Saali tulles jäädakse kas saaliukse juurde seisma või minnakse saali tagaossa.</p>	<p>Saali tulles pannakse riietusruumist kaasa võetud kotid saali ukse juurde maha.</p> <p>Treener ei näita kõiki harjutusi ette, vaid seletab sõnadega/ tantsuterminega, mida teha, suurem osa tantsijaid saab sellest aru. Tantsijad teavad, kust saali osast mingit harjutust tegema hakatakse (nt hüppeid saali ühest küljest).</p> <p>Kohalolijate kontroll.</p>	<p>Kotid ja joogipudelid pannakse kas aknalaudadele või tagaseinas olevale pingile.</p> <p>Üks tantsija tõstab treenerilt millegi küsimiseks kätt, ülejäänud küsivad ilma endast eelnevalt märku andmata.</p> <p>Stuudio omanik tuleb vaikselt sisse, hakkab ühte lampi parandama. Äratab tähelepanu oma tulekuga tüdrukutes.</p> <p>Paar minutit enne trenni lõppu tuleb järgmine treener sisse, DA särk ja pusa seljas, vaikselt läheb nõ treeneri nurka, hakkab oma asju valmis panema. Järgmise trenni tantsijad ootavad väljas, saali uks on kinni.</p>

	treeneri juurde üksinda järgmisest trennist rääkima.			
MINA	<p>Tutvustasin trenni alguses oma töö eesmärgi ja küsisin piltide tegemise kohta luba (ei pidanud end tutvustama, kuna tantsijad teavad mind).</p> <p>Enne treeningu algust olen tantsijatega koos riietusruumis, räägin mõne tantsijaga olnud esinemisest.</p> <p>Pärast saalis maha istudes kommenteerib üks tantsija minu soengut.</p> <p>Trenni ajal istusin ühes tagaseina nišis, tegin märkmeid arvutiga. Paar korda märkan, et mõni tantsija vaatab mind.</p>	<p>Tutvustasin trenni alguses oma töö eesmärgi ja küsisin piltide tegemise kohta luba (ei pidanud end tutvustama, kuna tantsijad teavad mind).</p> <p>Trenni ajal istusin ühes tagaseina nišis, tegin märkmeid arvutiga.</p> <p>Mitmel korral avastan, et mind jälgitakse.</p> <p>Paar korda küsib üks tantsija trenni ajal minu töö kohta ning hiljem töö edenemise kohta.</p>	<p>Tutvustan end ja oma töö eesmärgi kohe trenni alguses, küsin luba piltide tegemise kohta.</p> <p>Trenni ajal istusin saali eesena ääres nurgas, tegin arvutiga märkmeid.</p> <p>Pean poole trenni pealt kohta vahetama, et tantsijatele ette ei jääks, liigun veel rohkem nurga poole.</p> <p>Mitmel korral avastan, et mõni tantsija vaatab minu poole.</p>	<p>Tutvustan end ja oma töö eesmärgi kohe trenni alguses, küsin luba piltide tegemise kohta.</p> <p>Trenni ajal istusin saali taganurgas pingil, tegin arvutiga märkmeid.</p> <p>Minu käest küsib üks tantsija minu arvuti kohta.</p>

Lisa 5. Analüüsitud sisekirjad

TEKST 1

Tere kallid *team*!

Koostöös meie hea koostööpartneri Coca-Cola'ga lisandub alates järgmisest laupäevast tunniplaani uus trenn - *Coca-Cola Saturday Refresh Bailatino*. Tegemist on treeninguga, mis on tellitud spetsiaalselt Coca-Cola Baltics töötajatele nende tööandja poolt. Alustame bailatinoga, kuid tõenäoline on, et Coca-Cola huvitub lähitulevikus ka mõnest muust meie pakutavast tantsustiilist.

See trenn on vabade kohtade olemasolul avatud ka kõigile DA'i liikmetele ning seda TASUTA! CC töötajatele on reserveeritud 30 kohta. 5 kohta on kasutada DA'i rahvale. Kui treeningusse registreerub CC poolt vähem rahvast, saab selle võrra DA'i inimesi rohkem trenni tulla. Nimekiri kinnitub iga nädala reedel kell 13.00. Treeningusse registreerumine toimub meie kodulehe vahendusel: <http://www.danceact.ee/tunniplaani/registreeru/>. Ainust lisatingimus DA'i liikmetele on, et tasutud peab olema tavatreanni kuumaks.

Trennid toimuvad Tallinnas laupäeviti kell 15.00 – 16.00 saalis 1 kuni juuni lõpuni Johanna-Maria juhendamisel. Selle konkreetse bailatino trenni kontseptsioon on mõnevõrra erinev meie tavapärasest mudelist. Kuna Coca-Cola Saturday Refresh Bailatino hakkab toimima ilmselt *hop-in-hop-out* meetodil, siis on seal trennis vähem rõhuasetust keerukamatel kavadel, kuid sellevõrra rohkem tantsude vaheldumisel, koormusel, tempol ja jõuharjutustel. Kindlasti on see hea vaheldus ka neile, kes tahavad lisaks tavapärasele ajugümnaastikale lihtsalt ühe korraliku higitrenni teha ja tantsust rõõmu tunda.:-)

Tervitades ja parimate soovidega nädalavahetuseks,
G.

TEKST 2

Hea CREW!

Saadan Teile lavaproovide graafiku, kavad ja logi. Proovid kestavad sekundi pealt täpselt nii palju kui numbrid grupi taga näitavad. Karm reaalsus ütleb seda, et algse plaaniga alustada proove kl 9.30, ei tule midagi välja. Peame alustama siiski kl 9.00, et kõik kenasti jõuaksid omadega valmis. Proovides palun säilitage rahu ja õpilaste ees liigseid emotsioone palun ka taltsutada. Ainus "peremees" sellel ajal on kell, kes ütleb Teile, palju aega on jäänud. Don't kill the messenger:-)

CREW ülesanded ja gruppide garderoobid saadab Teile Georg õigpea.

Kogu muusika kollektsiooni saate endale alla tõmmata
siit: <https://dl.dropbox.com/u/28869335/Practice%20Night%2016.12.2012%20FINAL.zip> Faili suurus on ca 800Mb

Kontrollige trackid palun igaks juhaks samuti üle, et pärast üllatusi ei oleks.

Ma tõesti väga tänan kui keegi selle meili lõpuni ka luges :-)

Olge mõnusad,

A.

TEKST 3

Ciao kallis crew!

Enne kui info avalikuks läheb, siis edastan Teile paar uudist seoses meie suvekooli trennidega. Palun lugegem ja viigem ennast kurssi, mis suvekoolis toimuma hakkab. Olgem enne õpilasi teemadega tuttav.-)

1. Hinnapakett DANCEACT SUMMER ALL-INCLUSIVE -- 45 EUR

- Pakett võimaldab TALLINNAS juunikuus külastada piiramatut arvu tantsutreeninguid.
- Antud paketi kasutamiseks pole vaja sõlmida lepingut. Huvilised peavad ennast vaid registreerima soovitud tantsustiili treeningutesse www.danceact.ee ning märkima registreeringusse märksõna ALL-INCLUSIVE. DanceAct võtab huvilisega koheselt ühendust ning annab teada, millised grupid on vakantsed.
- DanceAct Summer ALL-INCLUSIVE pakett kehtib **ühele inimesele** ja maksab 45 EUR.
- DanceAct Summer ALL-INCLUSIVE paketi eest makstud tasusid ei tagastata ning puudumisi rahaliselt ei tasaarveldata.

Selle paketi eesmärk on testida rahva reageerimist teiste tantsustiilide ja sama tantsustiili erinevate treenerite ja gruppide proovimisele.

2. Uued stiilid Tallinna suvekoolis

Mul on hea meel, et DA'l on juba teist hooaega inspireeriv koostöö Eesti siiani kõigi aegade edukaima võistlustantsu spetsiga ja meie hea sõbra, Stasys Brilisega. Suvekooli raames saab teoks projekt "DanceAct *featuring* Stasys Brilis presents: Solo Dance"

Stasys vahendab: "*Grupis osalemise eesmärgiks on laadida end tantsust tuleneva positiivse emotsiooniga ja õppida lihtsalt selgeks erinevad seltskonnatantsud, mida saab hiljem kasutada ka paaritantsus. Solo Dance sisaldab endas selliseid populaarseid tantse nagu samba, cha cha, rumba, jive. Standardtantsudest aeglane valss, tango ja viinivalss. Edasijõudnutel lisandub hiljem ka Paso Doble. Solo Dance grupi treeningud hõlmavad endas nii sportlikust, kunsti kui ka erinevaid tantustiile, mis arendavad kogu keha füüsilist vormi ning koordinatsiooni.*"

Teise uue asjana saab suvekoolis proovida *broadway jazz*'i Jene juhendamisel:

"A new class for DanceAct combining contemporary dance with theatrical dance. This style will improve your skills as a contemporary dancer while also teaching you how to act through the dance moves. The dancers will also get exposed to great musical songs and classic artists like Frank Sinatra, Fred Astaire, Gene Kelly and Sammy Davis Jr., as well as modern classics from movies like Chicago, Hairspray, Dreamgirls, and Burlesque. An exciting class that will have you going to the movies everytime you step into the studio," räägib Jene.

3. Kõik DA õpilased saavad suvekooli uudiskirja mailinguga, kus lisaks uutele stiilidele on väike preview ka kõikide olemasolevate stiilide kohta, kus on paari lausega lahti kirjutet, miks just suvekooli trennid erilised on.

Tervitades,
G.

TEKST 4

Kallid cheerleaders & show grupi tantsijad!

Mul on kogu DanceAct'i *team*'i nimel au kutsuda Teid **18. Detsembril kell 13.30 Salme Kultuurikeskusesse**, et teha koos ära üks võimas ja jõulukontserdile vääriline **DanceAct Practice Night Christmas 2011 Showcase!**

See on meie stuudio traditsiooniline ning julgen nimetada lausa legendaarne aastalõpushow, kus saavad kokku kõik DanceAct'i stuudiod üle Eesti ning astuvad üles kõikide tantsustiilide esindajad alates mudilastest lõpetades täiskasvanutega! Te olete osa DanceAct'ist ning seepärast ootame me Teid sellel üritusel kaasa lööma kas esinejatena või osana publikust, et näeksite päriselt, mis on DanceAct, kuhu ka Teie oma panuse olete andnud!

Lisaks Teile, DanceAct'i tantsijatele, astub erikülalisena üles hetkel Eesti vaieldamatult populaarseim naisartist, ühtemoodi andekas nii laulu kui tantsulaval, **Getter Jaani** ja Tema tantsupartner vaatajarekordeid löönud telesaatest "Tantsud Tähtedega" **Ott-Sander Palm!!!** Miks just nemad, sellest saate teada juba üritusel.:-)

Kes esineb, saab üritust vaadata tasuta. Kes tuleb lihtsalt pealtvaatajaks, siis on limiteeritud kogus pileteid hinnaga **10 €** müügil Teie trennides ning Te saate neid osta oma treeneri käest! Tulge ise ning võtke kindlasti kaasa oma ema-isa, õde-vend, kallim või sõber.

Värsket infot ürituse kohta saab jälgida www.danceact.ee ning Facebook'is <http://www.facebook.com/DanceActTantsustuudio>.

Videosüüdistusi eelmiste showcase'ide kohta leiate: <http://www.danceact.ee/fotovideo/videod/>

:~)

A.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Teele Palts
(*autori nimi*)

(sünnikuupäev: 07.03.1988)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Sisemise brändingu praktikad tantsuklubis DanceAct,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Age Rosenberg.
(*juhendaja nimi*)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 27.05.2013 (*kuupäev*)